



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Nivel de Desempeño por Competencias de los Colaboradores de la empresa
Perro Calato del Centro Comercial Real Plaza Trujillo - 2017

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

AUTOR

Victor Ibar Prieto Pajares

ASESORA METODÓLOGA

Dra. Olenka Ana Catherine Espinoza Rodríguez

ASESORA ESPECIALISTA

Dra. Nancy Cecilia del Pilar Romero Vásquez

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión Del Talento Humano

TRUJILLO – PERÚ

2017

Página del Jurado

Dra. Olenka Ana Catherine Espinoza Rodríguez
PRESIDENTE

Dra. Nancy Cecilia del Pilar Romero Vásquez
SECRETARIO

Mg. Jose Luis Paredes Alvarado
TERCER MIEMBRO

Dedicatoria

A Kaiyo Isabel Barrantes Dávila, quien es mi enamorada, le dedico mi tesis por su gran apoyo durante todo el proceso.

El Autor

Agradecimiento

A Dios, que me da la fuerza para siempre salir adelante, y lograr todo lo que me propongo.

A mi asesora Olenka, por ser una profesora positiva, con muchos conocimientos y de excelente corazón.

El Autor

Declaratoria de Autenticidad

Yo, Victor Ibar Prieto Pajares, con D.N.I. N° 72445658, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela de Administración, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Trujillo, 11 de Diciembre del 2017

Victor Ibar Prieto Pajares, D.N.I. 72445658

Presentación

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, presento ante ustedes la tesis titulada “Nivel De Desempeño Por Competencias De Los Colaboradores De La Empresa Perro Calato Del Centro Comercial Real Plaza Trujillo - 2017”, la misma que someto a vuestra consideración y espero cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el título profesional de Licenciado en Administración.

El Autor

Índice

Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Resumen	xi
Abstract	xii
I. INTRODUCCIÓN	14
1.1. Realidad problemática	14
1.2. Trabajos previos	19
1.3. Teorías relacionadas al tema	20
1.4. Formulación del problema	29
1.5. Justificación del estudio	29
1.6. Hipótesis	30
1.7. Objetivos	30
II. MÉTODO	33
2.1. Diseño de investigación	33
2.2. Variables, operacionalización	34
2.3. Población y muestra	34

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	35
2.5. Métodos de análisis de datos	36
2.6. Aspectos éticos	36
III. RESULTADOS	38
IV. DISCUSIÓN	52
V. CONCLUSIÓN	58
VI. RECOMENDACIONES	62
VII. PROPUESTA	65
VIII. REFERENCIAS	83
ANEXOS	
Anexo 1: Consentimiento informado	
Anexo 2: Glosario de competencias – Alles (2015)	
Anexo 3: Formato de cuestionario	
Anexo 4: Cartilla de ordenación de niveles	
Anexo 5: Cartilla de calificación	
Anexo 6: Validación de jueces	
Anexo 7: Tablas de validez y confiabilidad	
Anexo 8: Constancia de evaluación	
Anexo 9: Manuales de Evaluación del Desempeño	

Índice de Tablas

Tabla 3.1. Datos estadísticos de la dimensión Competencias generales de la Evaluación de Desempeño por Competencias	38
Tabla 3.1.1. Datos estadísticos del indicador Calidad del Trabajo de la Evaluación de Desempeño por Competencias	39
Tabla 3.1.2. Datos estadísticos del indicador Compromiso de la Evaluación de Desempeño por Competencias	40
Tabla 3.1.3. Datos estadísticos del indicador Ética de la Evaluación de Desempeño por Competencias	41
Tabla 3.1.4. Datos estadísticos del indicador Orientación al Cliente de la Evaluación de Desempeño por Competencias	42
Tabla 3.1.5. Datos estadísticos del indicador Orientación a los Resultados de la Evaluación de Desempeño por Competencias	43
Tabla 3.2. Datos estadísticos de la dimensión Competencias específicas de la Evaluación de Desempeño por Competencias	44
Tabla 3.2.1. Datos estadísticos del indicador Desarrollo de Relaciones de la Evaluación de Desempeño por Competencias	45
Tabla 3.2.2. Datos estadísticos del indicador Iniciativa de la Evaluación de Desempeño por Competencias	46
Tabla 3.2.3. Datos estadísticos del indicador Productividad de la Evaluación de Desempeño por Competencias	47
Tabla 3.2.4. Datos estadísticos del indicador Tolerancia a la Presión de la Evaluación de Desempeño por Competencias	48

Tabla 3.2.5. Datos estadísticos del indicador Trabajo en Equipo de la Evaluación de Desempeño por Competencias	49
Tabla 3.3. Datos estadísticos totales de la Evaluación de Desempeño por Competencias	50

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar el nivel de desempeño por competencias de los colaboradores de la empresa Perro Calato del Centro Comercial Real Plaza de la ciudad de Trujillo. Se utilizó el diseño de investigación no experimental transversal descriptivo. La muestra estuvo constituida por 12 colaboradores. Por ello se tomaron en cuenta participantes de ambos sexos, con edades que fluctúan entre los 18 a 25 años y con una antigüedad laboral de mínimo tres meses. Se hizo uso de la encuesta Evaluación de Desempeño por Competencias avalada por una validación de jueces, con una validez muy alta y una confiabilidad moderada. El estudio reveló para los indicadores Relaciones Interpersonales, Iniciativa, Orientación al cliente y Productividad que en la mayoría de la población un nivel alto o superior. Además, para los indicadores Calidad del Trabajo, Trabajo en Equipo, Orientación a los Resultados y Tolerancia a la Presión se obtuvo en la mayoría de la población un nivel bueno. Sin embargo, para el indicador Ética se halló que la mitad de la población se encuentra en un nivel mínimamente aceptable. Se concluyó que el nivel de desempeño por competencias de los colaboradores para casi el total de la población es bueno, así como en las dimensiones Competencias generales y Competencias específicas.

Palabras clave: Desempeño, colaboradores, competencias generales, competencias específicas.

Abstract

The present investigation had as objective to determine the level of performance by the competitions of the collaborators of the company Perro Calato of the Real Plaza Shopping Center of Trujillo city. It used non-experimental cross-sectional descriptive investigation design. The sample was conformed of 12 collaborators. For this purpose, participants of both sexes were considered, with ages ranging from 18 to 25 years and with a work seniority of at least three months. It was used the Performance by Competences Evaluation quiz endorsed by a validation of judges, with very high validity and moderate reliability. The study revealed for the indicators Interpersonal Relations, Initiative, Customer Orientation and Productivity that in the majority of the population a high or higher level. In addition, for the indicators Quality of Work, Teamwork, Orientation to Results and Tolerance to Pressure, a good level was obtained in the majority of the population. However, for the Ethics indicator it was found that half of the population is at a minimally acceptable level. It was concluded that the level of performance by competences of the collaborators for almost the total population is good, as well as in the General Competencies and Specific Competencies dimensions.

Keywords: Performance, collaborators, general competences, specific competences.

I. Introducción

I. Introducción

1.1. Realidad problemática

El ser humano es un ente social por naturaleza, por lo que existe la tendencia a organizarse en grupos o equipos y cooperar entre ellos. La humanidad a lo largo del tiempo se describe mediante el desarrollo de todo tipo de organizaciones sociales, desde los nómades hasta las actuales comunidades que conforman los distintos países.

Muchas personas alrededor del mundo usan la mayor parte de su tiempo para laborar en diversas organizaciones y empresas con el fin de obtener un bien económico, enfrentando cara a cara los obstáculos y desafíos que les impone el día a día para alcanzar sus metas y desempeñar sus funciones adecuadamente.

Las organizaciones forman la base esencial con una especial unión a los individuos que se desarrollan dentro de éstas. Los triunfos que cada empresa ha conseguido al alcanzar sus metas y desarrollar sus funciones es a consecuencia del desempeño gerencial. Se busca de manera adecuada realizar un trabajo de gerencia conjuntamente con su personal, respetando en todo momento la cadena de mando.

Es el gerente quien decide y comunica los lineamientos de los procesos, políticas de la empresa, planes de desarrollo, metas organizacionales y campos de acción, por lo que se le considera como la figura principal para establecer las competencias laborales.

La gerencia debe ser considerada como un proceso, de manera que pueda ser entendida y explicada en términos de funciones primordiales. Ésta debe desarrollarse de manera efectiva, haciendo uso de aprendizajes administrativos (planificación, organización, dirección y control), y gerenciales, con el propósito de darle un buen uso a los recursos materiales, financieros y humanos, alcanzando las metas organizacionales.

Es por ello que, al ser una gran responsabilidad y carga debido a las expectativas del puesto, la gerencia solo debe ser ejercida por una persona altamente profesional, con una cantidad considerable de años de experiencia, capacitado

constantemente, eficiente y eficaz, así como dispuesto a asumir los retos que el cargo trae consigo.

La gestión es el proceso de orientar la organización hacia el logro de sus objetivos, encontrando las áreas en las que se puede actuar que le concedan alcanzarlos a través del uso de los recursos de la empresa con eficiencia y eficacia, es decir, disminuyendo el tiempo base y la cantidad de uso de éstos.

La clave de una buena gestión está en que las personas que participan en ella deben tener la capacidad de investigar y efectuar las mejores ideas para la toma de decisiones y búsqueda de soluciones a los problemas.

En el organigrama se especifica de manera clara los puestos que conforman cada organización, por lo que las personas que ocupan estos cargos deben estar capacitados para desempeñar sus funciones a cabalidad, ya que de ellos depende el logro de los objetivos y metas organizacionales.

Cuando se habla de competencias laborales se refiere a las particularidades de la personalidad, que son consecuencias de algunos comportamientos, que favorecen a un desempeño óptimo en las funciones del puesto que ocupa. Además, los conocimientos y cualidades profesionales dictaminarán el éxito del trabajador en el desarrollo de sus funciones.

La gestión por competencias es utilizada como un instrumento de estrategia imprescindible para afrontar los desafíos y obstáculos que existe en las organizaciones. Significa incitar a alcanzar grado de excelencia alto a las competencias de cada individuo, teniendo en cuenta las necesidades de la empresa.

Así mismo, la gestión por competencias es un modelo gerencial que admite realizar evaluaciones sobre las competencias específicas que se requiere en los individuos que ocupan los cargos de la organización. No obstante, es un instrumento que permite que la empresa se adapte a cualquier situación.

Toda aquella empresa que sabe gestionar su talento humano obtendrá a nivel grupal un alto grado de competitividad, ya que el éxito de ésta es consecuencia de las actitudes, aptitudes, habilidades y destrezas de su recurso humano. Cuanto más

ellos se sientan en equipo, más fuerte será el lazo de identificación que exista hacia la organización.

Las competencias laborales son conocidas y evaluadas desde mucho tiempo atrás; sin embargo, la gestión por competencias es un fenómeno que crece rápidamente en el mundo de las organizaciones, debido a que cada trabajador ofrece lo mejor de sí, generando diversos beneficios y teniendo siempre como prioridad el factor humano.

Para que la gestión por competencias pueda desarrollarse adecuadamente la gerencia de cada organización debe poner en marcha acciones que tengan como finalidad armar las descripciones de puestos por competencia de cada puesto, para posteriormente poder reclutar a los candidatos idóneos que prometan el mantenimiento óptimo del rendimiento como empresa.

Si una organización posee una descripción de puestos por competencias definido, una línea de carrera en beneficio de los trabajadores y evalúa periódicamente el desempeño laboral, será capaz de desarrollar su capital humano en relación a las competencias organizacionales, visión, misión y valores institucionales.

Es aquí donde nace la definición del desempeño por competencias, entendido conceptualmente como el ejercicio óptimo de las funciones de un puesto haciendo uso de las aptitudes, actitudes, habilidades y destrezas idóneas para el puesto que ocupa un individuo dentro de una empresa.

Un adecuado desempeño por competencias ayuda a la empresa a alcanzar sus objetivos organizacionales y, en muchos casos, a sobrepasar sus metas. Es por esta razón que algunas organizaciones evalúan periódicamente el desempeño de sus trabajadores con la intención de hacer una retroalimentación junto a ellos para luego capacitarlos en los puntos que estén fallando.

Investigaciones administrativas anteriormente realizadas consideran que gestionar el talento humano por competencias, así como la evaluación de desempeño de los trabajadores, le proporciona a la organización rentabilidad y competitividad frente a muchas otras que no poseen una técnica con respecto a los perfiles de puesto por competencias.

Muchas empresas en el mundo, dedicadas a la comida rápida, no siempre son lo que parecen. Algunos negocios de este tipo son considerados rentables para los dueños o gerentes que velan por las metas financieras; sin embargo, casi siempre se debe al mérito del excelente desempeño de sus trabajadores.

Un claro ejemplo de ello sucedió en Estados Unidos, donde más de mil trabajadores de diferentes “fastfoods”, o “restaurantes de comida rápida”, mundialmente conocidos como McDonald’s, Pizza Hut, KFC, entre otros, salieron a las calles a protestar por un mejor trato laboral, una mejor capacitación y un mejor salario.

Tanto el clima laboral como el desarrollo personal y la remuneración justa en un nivel inadecuado son causantes de desmotivación laboral y por ende un insatisfactorio desempeño en sus centros de trabajo. Fue de esa manera que el bajo desempeño de los trabajadores que salieron a protestar afectó directamente a las ganancias de estas empresas dedicadas a la venta de comida rápida, lo que a su vez causó una paralización en las ventas en todo el país, hasta que se llegó a un acuerdo entre empleador y empleados.

La empresa Perro Calato está situada en Centro Comercial Real Plaza de la ciudad de Trujillo. Es una organización perteneciente a la categoría MYPE, que inició sus labores en el mes de marzo del presente año (2017). Esta empresa cuenta con un gerente general, un administrador, un asistente administrativo, tres encargados del área de marketing y doce trabajadores en el área de atención al cliente y parrilla.

El restaurante de comida rápida Perro Calato cuenta con un Manual de Organizaciones y Funciones, así como con un Reglamento Interno de Trabajo, que ha sido puesto en conocimiento de todos sus trabajadores.

Debido a que se encuentra ubicado en uno de los centros comerciales más concurridos de la ciudad se tienen altas expectativas en cuanto a metas económicas mensuales. Sin embargo, en lo que respecta al tiempo que lleva funcionando, la empresa solo ha conseguido alcanzar su punto de equilibrio en cuanto a proyecciones financieras, por lo que se especula que existe una falla en cuanto a la atención al cliente y/o producción de bienes.

Así mismo, se observó que el proceso de reclutamiento y selección es trivial en la empresa. Es decir, utilizan para reclutar una propaganda vía redes sociales, considerando el correo al cual los candidatos deben mandar su hoja de vida; luego de revisar éstos, son citados para pasar una entrevista personal no estructurada con el administrador, quien al finalizar todas éstas tomará una decisión de acuerdo a lo que él crea conveniente.

La evaluación de desempeño en sí posee la debilidad de ser subjetiva al ser valorada por algún par o jefe, quien puede involucrar sentimientos propios al calificar al trabajador, ya sea porque se lleva bien con el evaluado o tienen una mala relación, lo que conlleva a calificaciones erróneas y malos entendidos.

Sin embargo, si la evaluación de desempeño por competencias tuviese los conceptos de cada nivel de evaluación bien definidos, instrucciones claras, planilla de calificación entendible y una entrevista de retroalimentación estructurada y productiva, podría generar resultados más objetivos.

Luego de haber obtenido los resultados del desempeño por competencias, éstos pueden ser contrastados con los resultados de las metas financieras y estratégicas que se le impone mensualmente a cada uno de los puestos de la empresa.

Es importante conocer el desenvolvimiento de cada trabajador de esta empresa trujillana para saber si están cumpliendo sus funciones a cabalidad, además de conocer qué puesto se encuentra más débil y/o necesita de una capacitación para desarrollar las competencias ideales.

Es por ello que se planteó la interrogante; ¿cuál es el nivel de desempeño por competencias de los colaboradores de la empresa Perro Calato del Centro Comercial Real Plaza de la ciudad de Trujillo? No obstante, es importante plantear otras preguntas como: ¿cuál es el nivel de desempeño orientado a las competencias generales de los colaboradores de la empresa Perro Calato del Centro Comercial Real Plaza de la ciudad de Trujillo? y ¿cuál es el nivel de desempeño orientado a las competencias específicas de los colaboradores de la empresa Perro Calato del Centro Comercial Real Plaza de la ciudad de Trujillo?

1.2. Trabajos previos

Ayala (2013) presentó su tesis titulada:

Aplicación de Evaluación de Desempeño por Competencias 180°, en el área de Contratos de la Gerencia de Exploración y Producción de Eppetroecuador. En ella aplicó la evaluación de desempeño por competencias 180° en el área de contratos de la gerencia de exploración y producción de una empresa ecuatoriana. La investigadora evidenció que al calcular el promedio final la valoración final disminuyó debido a un modelo aplicativo con un 60% de perfil duro y 40% de competencias. Así mismo, obtuvo que en ciertos casos el desempeño de los trabajadores es excelente; no obstante, el perfil duro decae considerablemente los resultados finales, por lo que concluyó además que se debería evaluar solamente el desempeño del colaborador y no considerar el resultado del perfil duro, debido a que es obligatorio en el proceso de selección, más no de desempeño.

Brazzolotto (2012) realizó su tesis titulada:

Aplicación de la Evaluación de Desempeño por competencias a las Organizaciones. Investigó sobre la evaluación de desempeño por competencias a empresas con el fin de demostrar que ésta es una herramienta imprescindible para el desarrollo del talento humano de una empresa, abordándolo desde teorías relacionadas al tema con los múltiples métodos de evaluación de desempeño. Por lo que desarrolló distintos formatos que pueden usarse en las evaluaciones de 90°, 180° y 360°. El investigador concluyó que la evaluación de desempeño por competencias, en cuanto a ventajas, supera a los métodos tradicionales de evaluación de desempeño, debido a que evalúa basándose en conductas observables, eliminando así la subjetividad en la evaluación y siendo realizado en función al perfil

por competencias de cada puesto, lo que permite el desarrollo de los evaluados.

Mejía (2012) presentó su tesis nombrada:

Evaluación de Desempeño con enfoque en las competencias laborales. Indagó sobre la evaluación de desempeño enfocándose en las competencias laborales de agentes de servicio telefónico, siendo una investigación de tipo descriptivo donde tuvo como instrumento la evaluación de desempeño por competencias laborales y un cuestionario que permitió recabar la percepción de los agentes sobre ésta. Evaluó las competencias de control de calidad, eficacia, asistencia, eficiencia y nivel de inglés, obteniendo como resultado muy satisfactorio en control de calidad para la mayor parte de la población. Así mismo, se obtuvo que estos mismos tienen un desempeño superior en eficacia, nivel de inglés y asistencia. Sin embargo, en la competencia eficiencia menos de la mitad de la población se encuentra en un nivel muy satisfactorio.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. El desempeño por competencias

Según Alles (2006) es considerado como el ejercicio óptimo de las funciones de un puesto haciendo uso de las aptitudes, actitudes, habilidades y destrezas idóneas para el puesto que ocupa un individuo dentro de una empresa.

Si el individuo se desempeña bien en sus funciones traerá como consecuencia metas y objetivos organizacionales alcanzados. Sin embargo, para que esto suceda, la empresa debe evaluar periódicamente a sus trabajadores.

1.3.2.1. La evaluación de desempeño por competencias

De acuerdo a Alles (2006) “para evaluar el desempeño por competencias la empresa debe tener previamente definido qué son las competencias, por lo que se debe hacer referencia primero a lo que es la Gestión de Recursos Humanos por Competencias”.

La gestión por competencias es un contenido que tiene ya cierto tiempo en las organizaciones; sin embargo, no se encuentra debidamente difundida en países latinoamericanos, a donde solo ha llegado a través de empresas multinacionales.

Alles (2006) da a entender a la gestión por competencias como “la gestión de los recursos humanos por competencias y no debe ser asociado solamente a corporaciones con más de cien colaboradores”. También puede ser relacionado a otras empresas, cualquiera sea su tamaño, siempre y cuando estén convencidas de que quieren ser exitosas.

Una regla tácita de toda empresa es contratar a una persona por su experiencia y conocimientos y despedirla por su comportamiento (cuando es inadecuado o perjudicial). Esto es a lo que hace referencia la gestión por competencias.

El tipo de comportamiento esperado no es igual en todos los cargos ni para todas las organizaciones. Según Alles (2006) definir éstos es responsabilidad neta de la gerencia que posee cada organización.

Entre las competencias más comunes buscadas en los puestos están la adaptabilidad, compromiso, liderazgo, orientación al cliente, orientación a resultados, trabajo en equipo y otros más.

Alles (2006) manifiesta además que las competencias que pertenecen a cada empresa son las que la llevarán al éxito. Por ello no existe una definición rígida de las competencias, al contrario, cada organización debe definirlas como mejor lo considere, ya que no todas las empresas usan el mismo grado o tipo de competencias.

Éstas (competencias) son de gran utilidad para que la empresa tenga competitividad frente a otras del mismo rubro y que se encuentren en el mismo posicionamiento geográfico.

Recordar y tomar en cuenta además las competencias técnicas que son básicas para desarrollar un estudio y estructurar una adecuada descripción de puestos.

La misma autora Alles (2006) refiere además que cada empresa debe especificar cuáles son las competencias que les llevarán a una gestión exitosa y de acuerdo a ello, usando su propio “diccionario de competencias”, deben definir o diseñar los distintos procedimientos de recursos humanos.

1.3.2.2. Gestión del talento humano por competencias

Jaques y Cason (1994) refieren que la gestión de recursos humanos por competencias es la capacidad permitida y desarrollada de cada trabajador. La habilidad para realizar sus laborales o solucionar algún problema es interpretada como la capacidad para el uso del razonamiento de manera prudente en la toma de decisiones que permite llegar a las metas y alcanzar los objetivos organizacionales.

Estos mismos autores Jaques y Cason, (1994) señalan que la capacidad para trabajar consta de tres componentes: “el nivel de complejidad de los procesos, el compromiso con el trabajo y los conocimientos y habilidades requeridas para ese trabajo en particular”.

Jaques y Cason (1994) manifiestan que, en cuanto al compromiso, conocimiento y habilidades, “nadie es igual de competente para todas las tareas y tampoco está interesado en todas”. Por otra parte, el nivel de complejidad de los procesos es genérico, debido a que es parte de las características de un individuo sin tener en cuenta el prototipo de trabajo.

Sin embargo, los valores, habilidades y conocimientos de una persona influyen en el nivel de utilización del potencial de los procedimientos intelectuales de un individuo al realizar una labor específica.

McClelland (1999) es quien manifiesta su teoría sobre la motivación humana, considerándola como “el apoyo para desarrollar la gestión por competencias”. Entender la motivación humana permite reconocer el interés que se tiene para alcanzar un objetivo, ya que éste (interés) vitaliza, ubica y opta conductas.

El autor McClelland (1999) refiere, además, que existen tres sistemas importantes de motivación que rigen el comportamiento humano:

1.3.2.2.1. Los logros como motivación. Representa un interés recurrente por alcanzar un objetivo y realizar mejores acciones según McClelland (1999).

Esto implica tener un patrón comparativo con otros individuos o modelos y el nivel de eficiencia y eficacia que el trabajador posee. Es así que la gente con alta orientación al logro prefiere situaciones de mejora continua y le pierde interés situaciones contrarias, es decir, trabajos muy fáciles o muy difíciles.

1.3.2.2.2. El poder como motivación. “La necesidad de poder como motivador representa una preocupación constante que impacta sobre la gente y sobre las cosas”, manifiesta McClelland (1999).

Se ha confirmado que resultados más altos han sido obtenidos por personas con alta orientación al poder, asociado a las actividades de competitividad y asertividad, con el objetivo de conseguir y mantener un prestigio y buena reputación.

1.3.2.2.3. La pertenencia como motivación. Existe poca información sobre este sistema de motivación de acuerdo a McClelland (1999).

Es procedente de la condición de necesidad de estar con otros individuos, mas no se sabe certeramente la causalidad de este sentimiento como motivación humana.

1.3.2.3. Las competencias

De acuerdo a Spencer y Spencer (1993) se definen como “una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada

con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”.

Ello significa decir que las competencias son un fragmento muy hondo en la personalidad de los individuos y tiene la destreza de anticipar la conducta y desenvolvimiento en distintas situaciones o dificultades laborales.

De acuerdo con Alles (2006) “competencia es un comportamiento superior en relación con un estándar de éxito en un puesto o situación determinados”.

Los autores Spencer y Spencer (1993) explican que existen cinco tipos de competencias:

1.3.2.3.1. Motivación. Son los provechos que una persona imagina o anhela constantemente según Spencer y Spencer (1993).

Las motivaciones energizan, ubican y optan el comportamiento hacia ciertos trabajos y metas, apartándolos de otros.

1.3.2.3.2. Características. “Son aquellas diferencias físicas y contestaciones sólidas a contextos o información”, de acuerdo a Spencer y Spencer (1993).

Son parte fundamental de las competencias cognoscitivas y físicas, que devienen de los requerimientos contextuales de cualquier trabajo.

1.3.2.3.3. Autoconcepto. “Son las actitudes, valores o concepto propio de una persona”, refieren Spencer y Spencer (1993).

Es lo que conocemos de nosotros mismos en cuanto a personalidad, carácter, aptitudes y debilidades.

1.3.2.3.4. Conocimiento. “Es la información que una persona tiene sobre determinados argumentos”, según Spencer y Spencer (1993).

El conocimiento es considerado como una competencia un tanto complicada, ya que no puede medirse el desempeño mediante ésta. Además, predice subjetivamente qué es lo que un colaborador puede que haga, no lo que hará en realidad en el momento preciso.

1.3.2.3.5. *Habilidad*. “Es la capacidad para desempeñar las tareas físicas o mentales”, según Spencer y Spencer (1993).

Es decir, qué tan hábilmente ejecuta las funciones asignadas al puesto que ocupa un individuo.

Alles (2006) refiere que las competencias técnicas o cognoscitivas encierran tanto al pensamiento analítico como al denominado pensamiento conceptual. La persona es capaz de analizar las situaciones y/o problemas suscitados para luego poder conceptualizar sus ideas en una decisión tomada, lo que conforma dos competencias básicas en altos mandos.

Además, la autora Alles (2006) añade que “el tipo o nivel de la competencia se usa en la práctica para la gestión de los recursos humanos”. Las competencias pertenecientes al factor de conocimiento y/o habilidad, perfeccionadas mediante capacitación, son visibles en los trabajadores. Las competencias motivacionales, que no se desarrollan con facilidad, se encuentra en la parte más honda de la personalidad.

Los autores Spencer y Spencer (1993) introdujeron el “Modelo del iceberg”, el cual divide las competencias en dos conjuntos grandes: las competencias visibles, que son muy fáciles de identificar, y las competencias no visibles, más difíciles de identificar.

Podemos considerar a las destrezas y conocimientos como las “competencias visibles”, que se encuentran muy rápido en la persona ya sea mediante evaluaciones prácticas, y a las actitudes, autoconcepto, personalidad y valores como las “no visibles”, ya que se encuentran en lo más hondo del individuo y pueden ser expuestas en parte solo mediante evaluaciones psicológicas y observando el desempeño diario.

Para ellos, muchas empresas seleccionan a su personal interesándose más en las competencias técnicas y asumen que los nuevos trabajadores poseen las competencias motivacionales necesarias o que éstas puedan desarrollarse con el tiempo.

En realidad, se espera que suceda lo contrario: contratar al candidato idóneo en cuanto a las competencias motivacionales requeridas por el puesto y, posteriormente, capacitarlo en cuanto a conocimientos y habilidades que puede desarrollar para desempeñarse adecuadamente.

Según Spencer y Spencer (1993) las competencias pueden ser clasificadas en seis grupos: “competencias de logro y acción, competencias de ayuda y servicio, competencias de influencia, competencias gerenciales, competencias cognoscitivas y competencias de eficacia personal”.

Levy-Leboyer (1992) conceptualiza a las competencias como “una serie de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada”.

Es bien sabido que todas las personas somos únicas. Por ello, puede que se repitan las competencias entre unos y otros, pero difícilmente todos los individuos poseen las mismas competencias en el mismo grado. Cada quien va desarrollando éstas de acuerdo a las experiencias cotidianas que percibe.

La autora Levy-Leboyer (1992) manifiesta que éstos “son comportamientos observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones evaluadas, donde aplican sus aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos”.

Es en el área de trabajo donde se pueden observar el desempeño de las competencias al realizar sus funciones. Se podría evaluar al trabajador para saber si tiene las competencias para alcanzar los objetivos organizacionales.

La misma autora Levy-Leboyer (1992) presentó un inventario que denominó “competencias universales para los cuadros superiores”, conformada por: “análisis, adaptabilidad, apertura, autoridad, comunicación oral y escrita, comprensión, control, conocimientos, creatividad, delegación, desarrollo, decisión, energía, iniciativa, independencia, motivación, negociación, planificación y organización, sensibilidad, sentido común, tenacidad, toma de riesgos, tolerancia al estrés y vocación”.

La autora Levy-Leboyer (1992) plantea otra lista que denominó “supracompetencias”: “intelectuales (perspectiva estratégica, análisis y sentido común, planificación y organización), interpersonales (dirigir colaboradores, persuasión, decisión, sensibilidad interpersonal, comunicación oral), adaptabilidad (adaptabilidad al medio) y orientación a resultados (energía e iniciativa, deseos de éxito, sensatez para los negocios)”.

Levy-Leboyer (1992) manifiesta que “las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y coordinación de las competencias individuales. De ahí la importancia, para la empresa, de administrar bien su stock de competencias individuales.”

Es a través de analizar las conductas que se pueden identificar las competencias individuales para un óptimo rendimiento laboral y, así mismo, a través del análisis de los objetivos organizacionales se obtienen las competencias de la empresa, definiendo la competitividad general.

La autora Jolis (1998) sostiene que “las competencias son diferentes y se correlacionan entre sí”, por lo que las divide en competencias teóricas, competencias prácticas, competencias sociales y competencias del conocimiento; convergiendo las tres primeras en esta última.

Reconocer las competencias es muy significativo para cualquier proceso de los recursos humanos a implementarse; como por ejemplo capacitación u evaluación. De este modo se podrán elegir las competencias de acuerdo a los objetivos que se quieren alcanzar.

Spencer y Spencer (1993) catalogan en dos clases a las competencias: competencias de punto inicial (conocimientos o habilidades básicas) y competencias diferenciales (factores que distinguen a los altos mandos).

1.3.2.4. Tipos de competencias

La autora Alles (2015) divide a las competencias en dos tipos:

1.3.2.4.1. *Competencia general*. También denominada competencia cardinal, core competences o corporativas. Es aplicable a todos los colaboradores de la empresa. Alles (2015) manifiesta que éstas “representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional”. Las competencias generales representan comúnmente los valores y rasgos que distinguen a las organizaciones.

1.3.2.4.2. *Competencia específica*. Alles (2015) la describe como “competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial”.

1.3.2.5. Definición de los niveles de competencia

Alles (2006) lo divide en cuatro grados; sin embargo, el número de niveles queda a decisión del evaluador o de quien crea el formato:

1.3.2.5.1. *Grado A*. “Alto o desempeño superior”. Según Spencer y Spencer (1993) este nivel “es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanza el nivel superior en una situación laboral”.

1.3.2.5.2. *Grado B*. “Bueno, por sobre el estándar”.

1.3.2.5.3. *Grado C*. “Nivel mínimamente aceptable de trabajo”. Es decir, el mínimo necesario para el perfil del puesto que se requiere. Spencer y Spencer (1993) lo definieron como “el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se lo consideraría competente para el puesto”.

1.3.2.5.4. *Grado D*. “Insatisfactorio”. Es el nivel mínimo de desarrollo de la competencia; por ello, no necesariamente indica la ausencia de ésta en el colaborador.

La misma autora Alles (2005) refiere que para establecer los grados de una competencia “el rango puede hacerse definiendo una conducta en su grado máximo (nivel A) y luego adaptarla a grados menores (nivel B, C o D) utilizando siempre la misma definición o, por el contrario, pueden tomarse conceptos diferentes...”.

Siendo la manera más adecuada para construir un formato de competencias el definir en primera instancia la competencia, proseguir con su más alto nivel y continuar con las conceptualizaciones gradualmente.

1.4. Formulación del problema

¿Cuál es el nivel de desempeño por competencias de los trabajadores de la empresa Perro Calato del Centro Comercial Real Plaza de la ciudad de Trujillo?

1.5. Justificación del Estudio

1.5.1. Por su conveniencia

El presente estudio tiene el objetivo de beneficiar a todo aquel profesional dedicado e interesado en la Administración y Gestión del Talento Humano y sus múltiples tramas que eventualmente repercuten en los colaboradores de las empresas y su desempeño dentro de éstas.

1.5.2. Por su relevancia social

La variable expuesta es parte de la formación diaria de los trabajadores de las organizaciones, debido a que es fundamental evaluar de tiempo en tiempo el desempeño dentro de la empresa. Es por ello que el nivel de desempeño por competencias permite descubrir la realidad en la que se encuentran las personas que laboran en un restaurante de comida rápida.

1.5.3. Por sus implicancias prácticas

Existe un vacío de información acerca del nivel de desempeño laboral por competencias de trabajadores de restaurantes de comida rápida en la ciudad en la que se desarrolló el proyecto de investigación y con la población que se tomó como muestra. Es por ello que los resultados obtenidos sirven como

base para determinar objetivos diferentes con la misma variable y realizar posteriormente más estudios que aporten nuevas investigaciones a la ciencia.

Los resultados además son de mucha utilidad para armar los otros procesos de recursos humanos, llámese reclutamiento, selección, inducción, etc.; aparte de estructurar los resultados de desempeño por competencias para la población escogida, tomando en cuenta los factores que influyen concisamente al desempeño de los colaboradores, con la finalidad de capacitarlos y ayudarles a desarrollar sus competencias.

1.5.4. Por su metodología

Se desarrolló un formato para la evaluación de desempeño por competencias para los colaboradores de la empresa Perro Calato del Centro Comercial Real Plaza de la ciudad de Trujillo, tomando en cuenta las características que posee la población previamente escogida.

1.6. Hipótesis

El nivel de desempeño por competencias es alto o superior en los colaboradores de la empresa Perro Calato del Centro Comercial Real Plaza de la ciudad de Trujillo.

1.7. Objetivos

La presente investigación posee los siguientes objetivos:

1.7.1. Objetivo general

Determinar el nivel de desempeño por competencias de los colaboradores de la empresa Perro Calato del Centro Comercial Real Plaza de la ciudad de Trujillo.

1.7.2. Objetivos específicos

O₁ - Identificar el nivel de desempeño orientado a las competencias generales de los colaboradores de la empresa Perro Calato del Centro Comercial Real Plaza de la ciudad de Trujillo.

O₂ - Identificar el nivel de desempeño orientado a las competencias específicas de los colaboradores de la empresa Perro Calato del Centro Comercial Real Plaza de la ciudad de Trujillo.

O₃ - Proponer un programa de capacitación para mejorar el desempeño por competencias de los colaboradores de la empresa Perro Calato del Centro Comercial Real Plaza de la ciudad de Trujillo.

II. Método

II. Método

2.1. Diseño de investigación

Se utilizó el diseño de investigación no experimental transversal descriptivo.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) el diseño no experimental “observa fenómenos tal como se dan en su contexto natural para analizarlos”.

Siguiendo la teoría de Hernández et al. (2014) lo que hace el diseño de estudio transversal es “recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único”.

Además, es un diseño descriptivo porque de acuerdo a Hernández et al. (2014) “busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”.

$$M \longrightarrow Ox$$

Dónde:

Ox: Observación y medición de la variable Desempeño por competencias

M: Muestra integrada por los colaboradores de la empresa Perro Calato del Centro Comercial Real Plaza

2.2. Variables y operacionalización

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
Desempeño por competencias	Es el ejercicio óptimo de funciones haciendo uso de aptitudes, actitudes, habilidades y destrezas idóneas para el puesto que ocupa un individuo dentro de una empresa (Alles, 2006).	Son las aptitudes, actitudes, habilidades y destrezas de los trabajadores medidas a través de la evaluación de desempeño.	Competencias generales	Calidad del trabajo Compromiso Ética Orientación al cliente Orientación a los resultados	Ordinal
			Competencias específicas	Desarrollo de relaciones Iniciativa Productividad Tolerancia a la presión Trabajo en equipo	

Nota: Indicadores basados en el libro titulado “Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias” de la autora Martha Alles.

2.3. Población y muestra

2.3.1. Población

Se trabajó con una población objetivo de 12 empleados de la empresa Perro Calato del Centro Comercial Real Plaza de la ciudad de Trujillo, de ambos

sexos, con edades que oscilan entre los 18 a 25 años y con una antigüedad laboral de mínimo tres meses.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.4.1. Técnicas de recolección de datos

Se utilizó la técnica de encuesta, entendida como “una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables” (Abascal y Grande, 2005).

2.4.2. Instrumentos de recolección de datos

Se aplicó el cuestionario de la Evaluación de Desempeño por Competencias, teorizado y planteado por la autora Martha Alicia Alles en el 2002. Este formato fue adaptado siguiendo los conceptos de la autora y de acuerdo a las características que posee la población de la presente investigación.

El cuestionario consta de dos dimensiones y diez indicadores: cinco competencias generales y cinco competencias específicas, que fueron valoradas en cada integrante de la población objetivo. Cada indicador se encuentra dividido en cuatro niveles: grado A, nivel alto o superior; grado B, nivel bueno, por sobre el estándar; grado C, nivel mínimamente aceptable de trabajo; y grado D, nivel insatisfactorio; calificando cada nivel con 4 puntos, 3 puntos, 2 puntos y 1 punto, respectivamente.

Por otro lado, el formato fue presentado al evaluador con los grados de cada competencia en desorden, de manera que se descarte la subjetividad del cuestionario cuando éste deba leer detenidamente para valorar el desempeño de los colaboradores, sin guiarse de las letras sino de las definiciones que más se asemejen al comportamiento del evaluado.

Es por ello que para la calificación se hizo uso de un formato de cartilla de ordenación donde se determina el nivel que le pertenece a las definiciones de las competencias. No obstante, se utilizó una cartilla de calificación para obtener el nivel y puntaje total, por dimensión y por indicador de cada colaborador evaluado.

Se determinó la validez de constructo del cuestionario Evaluación de Desempeño por Competencias a través de las correlaciones ítems-test, logrando el valor exacto de 1, evidenciándose así una validez muy alta. Asimismo, la confiabilidad se comprobó a través del alfa de Cronbach, obteniéndose un coeficiente de .84 para toda la prueba, lo que denota una confiabilidad moderada.

2.5. Método de análisis de datos

Posteriormente a la aplicación de la Evaluación de desempeño por competencias, se procedió a calificarlos, se obtuvieron las puntuaciones directas y luego fueron procesadas con el soporte de paquete estadístico SPSS.

El análisis de datos se realizó mediante la estadística descriptiva. De la estadística descriptiva se utilizaron medidas de tendencia central como la media y la desviación estándar, tablas de distribución de frecuencias absolutas simples y relativas porcentuales y los resultados son expuestos mediante tablas.

2.6. Aspectos éticos

Se realizó un consentimiento informado para cada participante de la investigación. Así mismo, el evaluado tuvo el derecho a retirarse de ésta si lo desea y no fue coaccionado.

III. Resultados

III. Resultados

Objetivo específico 1: Identificar el nivel de desempeño orientado a las competencias generales de los colaboradores de la empresa Perro Calato del Centro Comercial Real Plaza de la ciudad de Trujillo.

Tabla 3.1.

Nivel de la dimensión Competencias generales de la Evaluación de Desempeño por Competencias

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Insatisfactorio	0	0,0	0,0	0,0
Mínimamente aceptable	0	0,0	0,0	0,0
Bueno	10	83,3	83,3	83,3
Alto o superior	2	16,7	16,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Nota: Datos alcanzados en el estudio.

En la Tabla 3.1. nos damos cuenta que de acuerdo al puntaje total obtenido por la población en la dimensión Competencias generales de la Evaluación de Desempeño por Competencias, el 83,3% de personas se encuentra en un nivel bueno y el 16,7% restante se encuentra en nivel alto o superior.

Tabla 3.1.1.

Nivel del indicador Calidad del Trabajo de la Evaluación de Desempeño por Competencias

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Insatisfactorio	1	8,3	8,3	8,3
Mínimamente aceptable	3	25,0	25,0	33,3
Bueno	5	41,7	41,7	75,0
Alto o superior	3	25,0	25,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Nota: Datos alcanzados en el estudio.

En la Tabla 3.1.1 se observa que de acuerdo al puntaje total obtenido por la población en el indicador Calidad del Trabajo de la dimensión Competencias generales, el 41,7% de personas se encuentra en un nivel bueno; un 25%, mínimamente aceptable; otro 25%, alto o superior; y el 8,3% restante se encuentra en nivel insatisfactorio.

Tabla 3.1.2.

Nivel del indicador Compromiso de la Evaluación de Desempeño por Competencias

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Insatisfactorio	1	8,3	8,3	8,3
Mínimamente aceptable	2	16,7	16,7	25,0
Bueno	5	41,7	41,7	66,7
Alto o superior	4	33,3	33,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Nota: Datos alcanzados en el estudio.

En la Tabla 3.1.2 se denota que de acuerdo al puntaje total obtenido por la población en el indicador Compromiso de la dimensión Competencias generales, el 41,7% de personas se encuentra en un nivel bueno; un 33,3%, alto o superior; otro 16,7%, mínimamente aceptable; y el 8,3% restante se encuentra en nivel insatisfactorio.

Tabla 3.1.3.

Nivel del indicador Ética de la Evaluación de Desempeño por Competencias

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Insatisfactorio	0	0,0	0,0	0,0
Mínimamente aceptable	6	50,0	50,0	50,0
Bueno	4	33,3	33,3	83,3
Alto o superior	2	16,7	16,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Nota: Datos alcanzados en el estudio.

En la Tabla 3.1.3 se manifiesta que de acuerdo al puntaje total obtenido por la población en el indicador Ética de la dimensión Competencias generales, el 50,0% de personas se encuentra en un nivel mínimamente aceptable; un 33,3%, bueno; y el 16,7% restante se encuentra en nivel alto o superior.

Tabla 3.1.4.

Nivel del indicador Orientación al Cliente de la Evaluación de Desempeño por Competencias

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Insatisfactorio	0	0,0	0,0	0,0
Mínimamente aceptable	2	16,7	16,7	16,7
Bueno	4	33,3	33,3	50,0
Alto o superior	6	50,0	50,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Nota: Datos alcanzados en el estudio.

En la Tabla 3.1.4 se observa que de acuerdo al puntaje total obtenido por la población en el indicador Orientación al Cliente de la dimensión Competencias específicas, el 50,0% de personas se encuentra en un nivel alto o superior; un 33,3%, bueno; y el 16,7% restante se encuentra en nivel mínimamente aceptable.

Tabla 3.1.5.

Nivel del indicador Orientación a los Resultados de la Evaluación de Desempeño por Competencias

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Insatisfactorio	1	8,3	8,3	8,3
Mínimamente aceptable	2	16,7	16,7	25,0
Bueno	5	41,7	41,7	66,7
Alto o superior	4	33,3	33,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Nota: Datos alcanzados en el estudio.

En la Tabla 3.1.5 se denota que de acuerdo al puntaje total obtenido por la población en el indicador Orientación a los Resultados de la dimensión Competencias específicas, el 41,7% de personas se encuentra en un nivel bueno, un 33,3%, alto o superior; otro 16,7%, mínimamente aceptable; y el 8,3% restante se encuentra en nivel insatisfactorio.

Objetivo específico 2: Identificar el nivel de desempeño orientado a las competencias específicas de los colaboradores de la empresa Perro Calato del Centro Comercial Real Plaza de la ciudad de Trujillo.

Tabla 3.2.

Nivel de la dimensión Competencias específicas de la Evaluación de Desempeño por Competencias

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Insatisfactorio	0	0,0	0,0	0,0
Mínimamente aceptable	2	16,7	16,7	16,7
Bueno	8	66,7	66,7	83,3
Alto o superior	2	16,7	16,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Nota: Datos alcanzados en el estudio.

En la Tabla 3.2. nos damos cuenta que de acuerdo al puntaje total obtenido por la población en la dimensión Competencias específicas de la Evaluación de Desempeño por Competencias, el 66,7% de personas se encuentra en un nivel bueno; un 16,7%, alto o superior; y el otro 16,7% restante se encuentra en nivel mínimamente aceptable.

Tabla 3.2.1.

Nivel del indicador Desarrollo de Relaciones de la Evaluación de Desempeño por Competencias

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Insatisfactorio	1	8,3	8,3	8,3
Mínimamente aceptable	0	0,0	0,0	8,3
Bueno	4	33,3	33,3	41,7
Alto o superior	7	58,3	58,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Nota: Datos alcanzados en el estudio.

En la Tabla 3.2.1 se observa que de acuerdo al puntaje total obtenido por la población en el indicador Desarrollo de Relaciones de la dimensión Competencias generales, el 58,3% de personas se encuentra en un nivel alto o superior; un 33,3%, bueno; y el 8,3% restante se encuentra en nivel insatisfactorio.

Tabla 3.2.2.

Nivel del indicador Iniciativa de la Evaluación de Desempeño por Competencias

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Insatisfactorio	1	8,3	8,3	8,3
Mínimamente aceptable	5	41,7	41,7	50,0
Bueno	1	8,3	8,3	58,3
Alto o superior	5	41,7	41,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Nota: Datos alcanzados en el estudio.

En la Tabla 3.2.2 se manifiesta que de acuerdo al puntaje total obtenido por la población en el indicador Iniciativa de la dimensión Competencias específicas, un 41,7% de personas se encuentra en un nivel alto o superior; otro 41,7%, mínimamente aceptable; un 8,3%, bueno; y el 8,3% restante se encuentra en nivel insatisfactorio.

Tabla 3.2.3.

Nivel del indicador Productividad de la Evaluación de Desempeño por Competencias

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Insatisfactorio	1	8,3	8,3	8,3
Mínimamente aceptable	3	25,0	25,0	33,3
Bueno	4	33,3	33,3	66,7
Alto o superior	4	33,3	33,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Nota: Datos alcanzados en el estudio.

En la Tabla 3.2.3 se manifiesta que de acuerdo al puntaje total obtenido por la población en el indicador Productividad de la dimensión Competencias específicas, un 33,3% de personas se encuentra en un nivel alto o superior, otro 33,3%, bueno; el 25,0%, mínimamente aceptable; y el 8,3% restante se encuentra en nivel insatisfactorio.

Tabla 3.2.4.

Nivel del indicador Tolerancia a la Presión de la Evaluación de Desempeño por Competencias

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Insatisfactorio	1	8,3	8,3	8,3
Mínimamente aceptable	2	16,7	16,7	25,0
Bueno	5	41,7	41,7	66,7
Alto o superior	4	33,3	33,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Nota: Datos alcanzados en el estudio.

En la Tabla 3.2.4 se observa que de acuerdo al puntaje total obtenido por la población en el indicador Tolerancia a la Presión de la dimensión Competencias específicas, el 41,7% de personas se encuentra en un nivel bueno, un 33,3%, alto o superior; otro 16,7%, mínimamente aceptable; y el 8,3% restante se encuentra en nivel insatisfactorio.

Tabla 3.2.5.

Nivel del indicador Trabajo en Equipo de la Evaluación de Desempeño por Competencias

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Insatisfactorio	0	0,0	0,0	0,0
Mínimamente aceptable	2	16,7	16,7	16,7
Bueno	6	50,0	50,0	66,7
Alto o superior	4	33,3	33,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Nota: Datos alcanzados en el estudio.

En la Tabla 3.2.5 se denota que de acuerdo al puntaje total obtenido por la población en el indicador Trabajo en Equipo de la dimensión Competencias generales, el 50,0% de personas se encuentra en un nivel bueno; un 33,3%, alto o superior; y el 16,7% restante se encuentra en nivel mínimamente aceptable.

Objetivo general: Determinar el nivel de desempeño por competencias de los colaboradores de la empresa Perro Calato del Centro Comercial Real Plaza de la ciudad de Trujillo.

Tabla 3.3.

Nivel general de la Evaluación de Desempeño por Competencias

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Insatisfactorio	0	0,0	0,0	0,0
Mínimamente aceptable	1	8,3	8,3	8,3
Bueno	10	83,3	83,3	91,7
Alto o superior	1	8,3	8,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Nota: Datos alcanzados en el estudio.

En la Tabla 3.3. nos damos cuenta que de acuerdo al puntaje total obtenido por la población en la Evaluación de Desempeño por Competencias, el 83,3% de personas se encuentra en un nivel bueno; un 8,3%, alto o superior; y el otro 8,3% restante se encuentra en nivel mínimamente aceptable.

IV. Discusión

IV. Discusión

Muchas empresas dedicadas a la venta de comida rápida no son lo que aparentan. Pueden ser considerados rentables por algunos empresarios; sin embargo, el buen desempeño de sus trabajadores es crucial. A pesar de que la empresa Perro Calato se encuentra en uno de los centros comerciales más concurridos de la ciudad, solo han conseguido llegar a su punto de equilibrio desde el enfoque financiero, especulándose una falla en cuanto a la atención al cliente y/o producción de bienes; por lo que se consideró importante conocer el desenvolvimiento de los trabajadores, de manera que se sepa si están cumpliendo sus funciones a cabalidad.

Es por ello que se realizó el presente estudio con el propósito de determinar el nivel de desempeño por competencias de los colaboradores de la empresa Perro Calato del Centro Comercial Real Plaza de la ciudad de Trujillo. De ese modo es que se conceptualiza al desempeño por competencias como el ejercicio óptimo de funciones haciendo uso de aptitudes, actitudes, habilidades y destrezas idóneas para el puesto que ocupa un individuo dentro de una empresa, de acuerdo a Alles (2006).

Durante el tiempo en el que se ejecutó la investigación se pudo observar que el administrador de la empresa se encarga de supervisar ocho horas al día a los colaboradores del área de atención y parrilla. Además, los instruye constantemente de manera individual y grupal en cuanto a la adecuada atención del cliente, manejo de caja y la producción de la comida.

La evaluación de desempeño posee la limitación de ser subjetiva al ser valorada por algún par o jefe, quien puede involucrar sentimientos propios, lo que conlleva a calificaciones erróneas y malas entendidas, según Brazzotto (2012). No obstante, para evitar ello se estructuró un cuestionario conformado por competencias definidas en grados que aportaron resultados más objetivos.

Lo mencionado anteriormente se corrobora con la tabla 3.1.1. que en el indicador Calidad del Trabajo el 41,7% de personas se encuentra en un nivel bueno; un 25%, mínimamente aceptable; otro 25%, alto o superior; y el 8,3% restante se encuentra en nivel insatisfactorio. Reafirmado por la investigación de Mejía (2012), esto quiere

decir que casi la mitad de la población evidencia un excelente desempeño en su puesto de trabajo y cuentan con la capacidad de adquirir nuevos conocimientos y/o habilidades que pondrá en práctica para realizar cada vez mejor sus funciones.

En la tabla 3.1.2. para el indicador Compromiso se encontró que el 41,7% de personas se encuentra en un nivel bueno; un 33,3%, alto o superior; otro 16,7%, mínimamente aceptable; y el 8,3% restante se encuentra en nivel insatisfactorio. En este sentido, al contrastar con el estudio de Mejía (2012), se obtuvieron niveles similares; es decir, la mayoría de colaboradores se comprometen con la organización adecuadamente.

Para el indicador Ética se encontró en la tabla 3.1.3. que el 50,0% de personas se encuentra en un nivel mínimamente aceptable; un 33,3%, bueno; y el 16,7% restante se encuentra en nivel alto o superior. Esto significa que la mitad de colaboradores acatan las normas y reglas de la empresa y tratan de cumplirlas. Así mismo, proyectan una buena imagen personal, pero sin llegar a ser un ejemplo. Refutado por los antecedentes, ni Ayala (2013) ni Mejía (2012) encontraron un nivel promedio en sus respectivas poblaciones.

Se descubrió de acuerdo a los resultados en la tabla 3.1.4. que el 50,0% de personas se encuentra en un nivel alto o superior; un 33,3%, bueno; y el 16,7% restante se encuentra en nivel mínimamente aceptable. Confirmado por Mejía (2012) que encontró el mismo nivel para las competencias de su trabajo. Es por ello que para un poco más de la mitad de colaboradores de la empresa sus relaciones son afables con todo tipo de individuos, ya sean clientes o pares de la empresa. Además, aceptan y entienden que el buen trato a las personas está por encima de los intereses personales, es claro y atento en sus interrelaciones. Saben relacionarse a largo plazo e indagan acerca de las potenciales necesidades de las otras personas.

Se encontró en la tabla 3.1.5. el 41,7% de personas se encuentra en un nivel bueno, un 33,3%, alto o superior; otro 16,7%, mínimamente aceptable; y el 8,3% restante se encuentra en nivel insatisfactorio en el indicador Trabajo en Equipo. Es decir, la mitad de los colaboradores valoran y promueven el trabajo en equipo y fructifican las ventajas y beneficios del mismo para la obtención de los objetivos de

la empresa. Corroborado por Mejía (2012) es considerable que la población se encuentre en un nivel promedio.

Al analizar los resultados del indicador Iniciativa en la tabla 3.2.1. se encontró que el 58,3% de personas se encuentra en un nivel alto o superior; un 33,3%, bueno; y el 8,3% restante se encuentra en nivel insatisfactorio. De acuerdo a esto se deduce que casi la mitad de la población tiene la capacidad para tomar la delantera ante las situaciones con una visión a largo plazo; desenvolverse para crear oportunidades o impedir problemas que no son evidentes para los otros, por medio de la planificación de planes de contingencia. Reafirmado por Ayala (2013) la población de su estudio obtuvo del mismo modo un nivel excelente en competencias, lo que es comparable con el nivel alto o superior.

Del mismo modo sucede en la tabla 3.2.2. para el indicador Orientación al Cliente, debido a que un 41,7% de personas se encuentra en un nivel alto o superior; otro 41,7%, mínimamente aceptable; un 8,3%, bueno; y el 8,3% restante se encuentra en nivel insatisfactorio. Lo que contrastado con Ayala (2013) es un nivel común en la población de su investigación. Por tanto, se deduce que la mitad de colaboradores alinean los objetivos estratégicos de su área con los de sus jefes, lo que permite tanto identificar como satisfacer las necesidades de los clientes a través de los servicios que ofrece la empresa.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla 3.2.3. para el indicador Orientación a los Resultados se resuelve que un 33,3% de personas se encuentra en un nivel alto o superior, otro 33,3%, bueno; el 25,0%, mínimamente aceptable; y el 8,3% restante se encuentra en nivel insatisfactorio. De ello se deduce que casi la mitad de colaboradores cumplen con las funciones estipuladas en su trabajo, se plantean nuevos objetivos, aportan soluciones innovadoras y apoyan a otras áreas para conseguir los objetivos de la empresa. Aquí cabe señalar lo revalidado por Ayala (2013) y Mejía (2012), quienes detectaron niveles excelentes y muy satisfactorios para casi la totalidad de su población.

Se halló en la tabla 3.2.4. que en el indicador Productividad el 41,7% de personas se encuentra en un nivel bueno, un 33,3%, alto o superior; otro 16,7%, mínimamente aceptable; y el 8,3% restante se encuentra en nivel insatisfactorio.

Del mismo modo ratificado por Mejía (2012), los niveles más fuertes varían entre superior y muy satisfactorio. Esto quiere decir que un poco menos de la mitad de la población realiza elevados volúmenes de trabajo inherentes a su cargo. Lo hacen con rapidez y calidad y superan las expectativas de sus superiores.

En la tabla 3.2.5. para el indicador Tolerancia a la Presión se encontró que el 50,0% de personas se encuentra en un nivel bueno; un 33,3%, alto o superior; y el 16,7% restante se encuentra en nivel mínimamente aceptable. Para el mismo autor Mejía (2012) confirma la variación de niveles para la población entre los dos más altos. Esto significa que casi la mitad de los colaboradores cumplen con su trabajo en los plazos definidos así haya mucha presión de por medio.

Los resultados obtenidos en este estudio comprueban que, tanto en la dimensión de Competencias generales como en la dimensión de Competencias específicas, apreciados en la tabla 3.1. y tabla 3.2., la mayoría de la población se encuentra en un nivel bueno. En este sentido, al contrastar con el autor Brazzolotto (2012) se coincide con que “la evaluación de desempeño por competencias supera en cuanto a ventajas a los métodos tradicionales de evaluación de desempeño”, debido a que evalúa en base a comportamientos observables, eliminando así la subjetividad en la evaluación y siendo realizado en función al perfil por competencias de cada puesto, lo que permite el desarrollo de los evaluados.

Asimismo, se obtuvo en la tabla 3.3. que el nivel de desempeño por competencias de los colaboradores de la empresa Perro Calato para casi el total de población es bueno, reafirmado por Mejía (2012) y posteriormente por Ayala (2013), quienes obtuvieron resultados similares en sus respectivas investigaciones.

En la hipótesis planteada se afirma que el nivel de desempeño por competencias es alto o superior en los colaboradores de la empresa Perro Calato. No obstante, debido a los resultados no se corrobora ni acepta la hipótesis propuesta. A pesar de ello, el nivel obtenido por la población se encuentra en un grado aceptable para el desempeño de sus funciones dentro de la empresa; lo cual se ratifica con la investigación de Mejía (2012), quien encontró un nivel muy satisfactorio para su población, lo que viene a ser el par del nivel bueno para el presente estudio. Por lo tanto, no se considera el desenvolvimiento de los trabajadores de la empresa Perro

Calato como un inconveniente o causante de la poca llegada al público y bajo ingreso por parte de la empresa.

Al hallar que los trabajadores no se encuentran el nivel máximo deseado de desempeño es bueno considerar realizar actividades de capacitación y potenciación de sus competencias, por lo que es recomendable aplicar el Programa de Capacitación Organizacional estructurado para potenciar específicamente los indicadores en los que los colaboradores obtuvieron nivel mínimamente aceptable o insatisfactorio, de manera que puedan desempeñarse mejor la empresa.

Asimismo, con los conocimientos adquiridos en la presente investigación se pueden realizar estudios de la misma variable en distintas empresas de comida rápida u otro tipo que deseen evaluar el desempeño de sus colaboradores y conocer sus destrezas más débiles, de manera que les permita ampliar la investigación para obtener datos que puedan ser discutibles y contrastables en otros estudios.

Concluyendo todo lo anteriormente expuesto, se puede evidenciar que el nivel de desempeño por competencias es bueno por parte de los colaboradores de la empresa Perro Calato del Centro Comercial Real Plaza de la ciudad de Trujillo.

V. Conclusión

V. Conclusión

5.1. De acuerdo a los resultados obtenidos para la dimensión Competencias generales de la Evaluación de Desempeño por Competencias, el indicador orientación al cliente se encuentra en un nivel alto o superior; calidad del trabajo, compromiso y orientación a los resultados en un nivel bueno; y ética en un nivel mínimamente aceptable. Así mismo, se llegó a identificar en la dimensión que el 83,3% de personas se encuentra en un nivel bueno y el 16,7% restante se encuentra en nivel alto o superior (Tabla 3.1.).

5.2. De acuerdo a los resultados obtenidos para la dimensión Competencias específicas de la Evaluación de Desempeño por Competencias, los indicadores desarrollo de relaciones, iniciativa y productividad se encuentran en un nivel alto o superior; y tolerancia a la presión y trabajo en equipo en un nivel bueno. Así mismo, se llegó a identificar en la dimensión que el 66,7% de personas se encuentra en un nivel bueno; un 16,7%, alto o superior; y el otro 16,7% restante se encuentra en nivel mínimamente aceptable (Tabla 3.2.).

5.3. Se llegó a identificar en la Evaluación de Desempeño por Competencias que el 83,3% de personas se encuentra en un nivel bueno; un 8,3%, alto o superior; y el otro 8,3% restante se encuentra en nivel mínimamente aceptable (Tabla 3.3.).

5.4. No se corrobora ni acepta la hipótesis propuesta. A pesar de ello, el nivel obtenido por la población se encuentra en un grado aceptable para el desempeño de sus funciones dentro de la empresa.

VI.

Recomendaciones

VI. Recomendaciones

6.1. Al Gerente General de la empresa se le recomienda aplicar el Programa de Capacitación Organizacional estructurado para desarrollar la ética en la que los colaboradores obtuvieron un nivel mínimamente aceptable, de manera que puedan desempeñarse mejor la empresa.

6.2. Al Gerente General de la empresa se le recomienda aplicar el Programa de Capacitación Organizacional estructurado para potenciar la calidad del trabajo, el compromiso, la orientación a los resultados, la tolerancia y el trabajo en equipo en donde los colaboradores obtuvieron un nivel bueno, de manera que puedan desempeñarse mejor la empresa.

6.3. Al Gerente General de la empresa se le recomienda aplicar el Programa de Capacitación Organizacional estructurado para mantener la orientación al cliente, el desarrollo de relaciones, la iniciativa y la productividad en donde los colaboradores obtuvieron un nivel alto o superior, de manera que puedan seguir desempeñándose bien en la empresa.

6.4. A futuros investigadores se les recomienda realizar estudios de la misma variable en distintas empresas de comida rápida u otro tipo que deseen evaluar el desempeño de sus colaboradores y conocer sus destrezas más débiles, de manera que permitan ampliar la investigación para obtener datos que puedan ser discutibles en otros estudios.

VII. Propuesta

VII. Propuesta

Programa De Capacitación Organizacional para la Competencia “Ética” Perro Calato Fastfood

Índice

	Página
I. Presentación	66
II. Objetivos	67
II.1. General	67
II.2. Específicos	67
III. Marco Jurídico	67
IV. Metodología del Programa	68
IV.1. Lineamientos Generales	68
IV.2. Planear	68
IV.3. Hacer	69
IV.4. Verificar	70
IV.5. Actuar	70
V. Procedimiento sobre la ejecución del Programa de Capacitación Organizacional para la Competencia “Ética”	71
VI. Diagrama de flujo sobre la ejecución del Programa de Capacitación Organizacional para la Competencia “Ética”	72
VII. Formatos sobre el Programa de Capacitación Organizacional para la Competencia “Ética”	73

I. Presentación

Los planes de capacitación y adiestramiento del personal en las organizaciones surgieron como respuesta inmediata al equilibrio que se debe lograr y mantener entre las competencias actuales y futuras de la organización en función de su entorno, su misión y su estrategia.

Hoy en día se sostiene que la capacitación es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. Es por ello que una adecuada capacitación organizacional posibilita aumentar la productividad de los trabajadores, influyendo en sus comportamientos.

El presente programa permite estandarizar el proceso adecuado que debe seguir una capacitación organizacional regido a la competencia general “ética”, con el fin de mantener un orden, una metodología y sirva como guía para Perro Calato Fastfood.

Finalmente, el presente documento normativo comprende los objetivos, marco jurídico que lo rige y los lineamientos generales, así como el procedimiento de operación, el diagrama de flujo y los formatos e instructivos de llenado del Programa de Capacitación Organizacional.

II. Objetivos

II.1. General

Planificar, elaborar e implementar el Programa de Capacitación Organizacional para la Competencia “Ética” con la finalidad de que los trabajadores sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales.

II.2. Específicos

- Planificar, elaborar e implementar los formatos de diagnóstico de necesidades de capacitación del Programa de Capacitación para la Competencia “Ética”.
- Planificar, elaborar e implementar los formatos de planificación del Programa de Capacitación para la Competencia “Ética”.
- Planificar, elaborar e implementar los formatos de evaluación de resultados y seguimiento del Programa de Capacitación para la Competencia “Ética”.

III. Marco Jurídico

- Decreto Legislativo N.º 276
- Decreto Legislativo N.º 1025

IV. Metodología Del Programa

IV.1. Lineamientos Generales

1. El Programa de Capacitación Organizacional del Programa de Capacitación para la Competencia “Ética” (P.C.O.) tiene como finalidad aumentar la productividad de los trabajadores para que de ese modo contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales.
2. Asimismo, el Gerente General es responsable de elaborar el P.C.O.
3. El Gerente General deberá involucrarse e involucrar a todos los trabajadores de Perro Calato Fastfood, con la finalidad que todos conozcan acerca del P.C.O.
4. Con el propósito de ejecutar un adecuado desarrollo del personal, deberá aplicarse el círculo PHVA y seguir cada una de sus etapas para asegurar la eficiencia del P.C.O.

IV.2. Planear

5. El Gerente General es responsable de la elaboración del P.C.O.
6. El Gerente General establece los formatos que se tendrá en cuenta en el P.C.O.
7. El Gerente General es responsable de asegurar que tanto el Administrador como el personal a su cargo cuenten con la información adecuada acerca del P.C.O.

IV.3. Hacer

8. El Gerente General facilitará el personal, es decir, un instructor, para el desarrollo de los temas de capacitación.
9. Luego, levantará la información sobre las necesidades de capacitación del grupo seleccionado mediante los resultados del cuestionario Evaluación del Desempeño.
10. Así mismo, el Gerente General determinará los requisitos mínimos para seleccionar a los trabajadores que van a participar y requieren de las capacitaciones de acuerdo a sus debilidades y potencialidades.
11. El instructor correspondiente desarrollará las capacitaciones de acuerdo a las necesidades de los trabajadores.
12. El Gerente General realizará la evaluación de resultados y a su vez hará un registro computarizado de éstos.
13. Además, realizará una retroalimentación a los empleados involucrados sobre los resultados y el progreso obtenido.
14. Se debe hacer uso de los formatos autorizados dentro del P.C.O., evitando modificarlos.

Formato	Codigo	Proposito
Formato de Evaluación de Necesidades de Capacitación	PCF - PCO 001	Evaluar las necesidades de los trabajadores, para poder determinar los trabajadores seleccionados para participar de acuerdo a sus debilidades y potencialidades.
Formato de Evaluación de los Trabajadores	PCF - PCO 002	Evaluar y priorizar las necesidades actuales de la organización.

Formato de Evaluación de Resultados	PCF - PCO 003	Registrar los resultados y las observaciones que se vayan obteniendo durante el desarrollo para, posteriormente, realizar la retroalimentación respectiva.
Formato de Seguimiento	PCF - PCO 004	Establecer los criterios para el seguimiento del Programa de Capacitación Organizacional.

IV.4. Verificar

- 15.El Gerente General deberá verificar que las actividades plasmadas en el P.C.O. se cumplan conforme a lo establecido.
- 16.El Gerente General deberá verificar que se utilice los formatos establecidos, sin modificación alguna de los mismos.

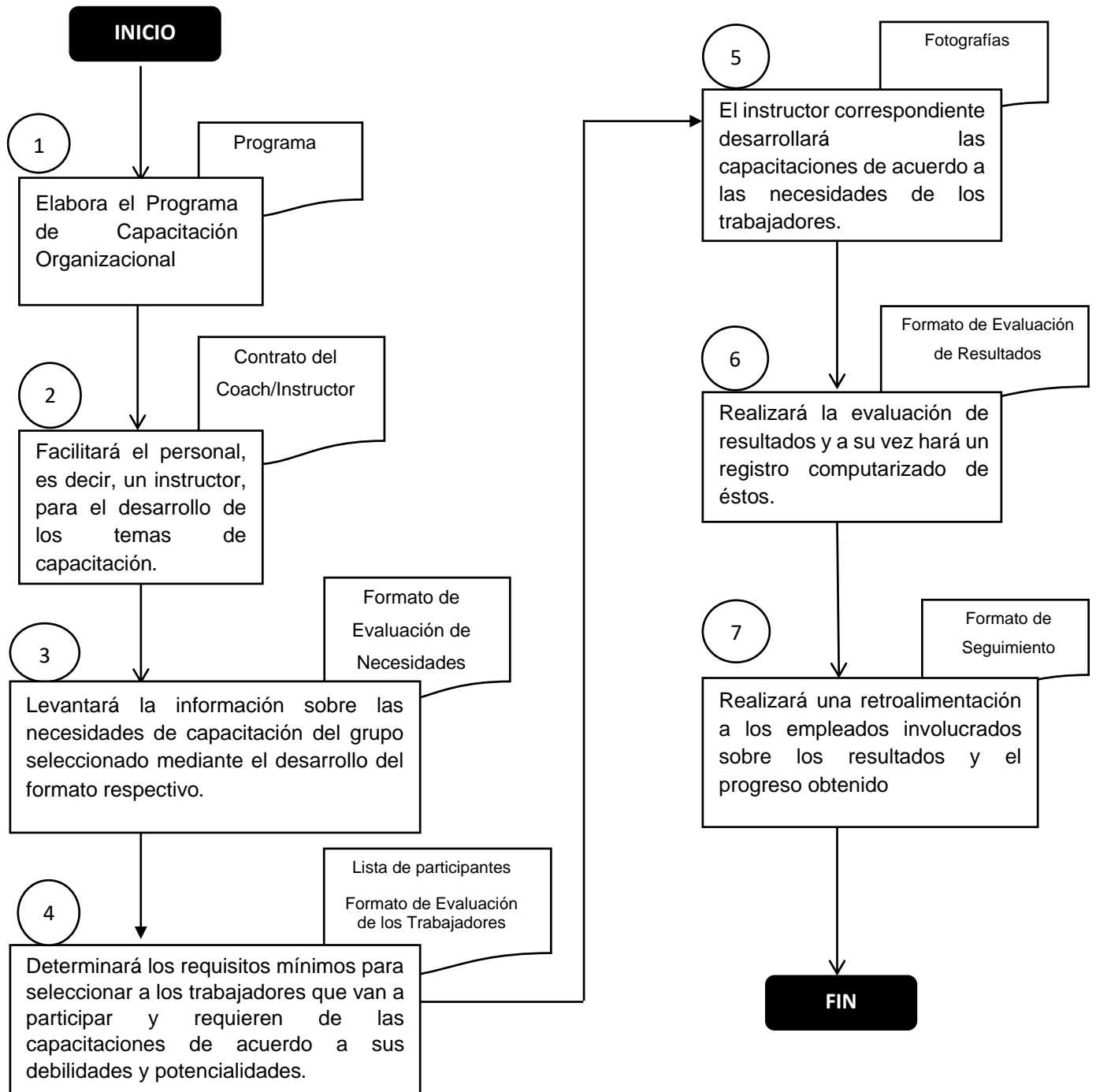
IV.5. Actuar

- 17.El Gerente General deberá registrar los avances y resultados de la implementación del P.C.O. a través de los formatos establecidos dentro del programa.
- 18.Después de obtener los resultados y observaciones del P.C.O., se realizará una retroalimentación a todo el personal sobre estos mismos.

V. PROCEDIMIENTOS SOBRE LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ORGANIZACIONAL

Responsable	No.	Actividad	Registro
Gerente General	1	Elabora el Programa de Capacitación Organizacional.	Programa de Capacitación Organizacional
	2	Facilitará el personal, es decir, un instructor, para el desarrollo de los temas de capacitación.	
	3	Levantará la información sobre las necesidades de capacitación del grupo seleccionado mediante la encuesta Evaluación del Desempeño.	Formato de Evaluación de Necesidades de Capacitación
	4	Determinará los requisitos mínimos para seleccionar a los trabajadores que van a participar y requieren de las capacitaciones de acuerdo a sus debilidades y potencialidades.	Formato de Evaluación de los Trabajadores
	5	El instructor correspondiente desarrollará las capacitaciones de acuerdo a las necesidades de los trabajadores.	Fotografías
	6	Realizará la evaluación de resultados y a su vez hará un registro computarizado de éstos.	Formato de Evaluación de Resultados
	7	Realizará una retroalimentación a los empleados involucrados sobre los resultados y el progreso obtenido.	Formato de Seguimiento
FIN DEL PROCEDIMIENTO			

VI. Diagrama De Flujo Sobre La Ejecución Del Programa De Capacitación Organizacional



VI. FORMATOS SOBRE EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ORGANIZACIONAL

FORMATO DE EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN - PCF – PCO 001

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde fue señalada por primera vez?
3. ¿Ocurre en otra área o en otro sector?
4. ¿Cuáles es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. ¿Cómo satisfacerla? ¿Por separado o en conjunto?

7. ¿Se necesita alguna indicación inicial antes de satisfacerla?

--

8. Si la necesidad es inmediata, ¿cuál es su prioridad respecto a los demás?

--

9. ¿La necesidad es permanente o temporal?

--

10. ¿A cuántas personas y cuántos servicios alcanzará?

--

11. ¿Cuál es el tiempo disponible para el entrenamiento?

--

12. ¿Cuál es el costo probable del entrenamiento?

--

13. ¿Quién va a impartir la capacitación?

--

Gerente General

FORMATO DE EVALUACIÓN DE LOS TRABAJADORES - PCF – PCO 002

DATOS PERSONALES DEL TRABAJADOR			
Apellidos y Nombres			
Empresa			
Cargo			
Edad		Fecha	

CAPACITACIÓN RECIBIDA DURANTE LOS 3 ÚLTIMOS AÑOS

CAPACITACIÓN EN FUNCIÓN DEL CARGO

CAPACITACIÓN EN FUNCIÓN DEL DESARROLLO

OBSERVACIONES DEL EVALUADOR

Gerente General

FORMATO DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS - PCF – PCO 003

FORMATO DE EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN

CAPACITACIÓN : _____
 INSTRUCTOR : _____
 COORDINADOR : _____
 LUGAR DE IMPARTICIÓN : _____
 FECHA : _____
 HORARIO : _____
 N.º DE PARTICIPANTES : _____

INSTRUCCIONES: ENCIERRE EN UN CÍRCULO EL NÚMERO QUE REPRESENTA MEJOR SU RESPUESTA A CADA REACTIVO. 1 ES EL MÁS BAJO, 4 ES EL MÁS ALTO.

I. CONTENIDO DEL CURSO Y ESTRUCTURA DEL CURSO							
1.	LOS TEMAS REVISADOS SON APLICABLES A SU ACTIVIDAD LABORAL	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
2.	LOS TEMAS REVISADOS RESPONDIERON A SUS INTERESES Y EXPECTATIVAS	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
3.	EL DESARROLLO DE LOS TEMAS SE REALIZÓ DE LO SENCILLO A LO COMPLEJO	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
4.	LAS DINÁMICAS DE TRABAJO PERMITIERON AL TRABAJADOR SER ACTIVO	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
5.	LAS ACTIVIDADES VARIARON DE ACUERDO AL CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
6.	LAS ACTIVIDADES PERMITIERON LA SOCIALIZACIÓN DE LOS PARTICIPANTES	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
7.	EL MATERIAL DIDÁCTICO (DIAPOSITIVAS, TRIPTICOS, LECTURAS, ETC.) FUE VARIADO Y APROPIADO	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
8.	SE REALIZARON EVALUACIONES CONSTANTES	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
9.	DESPUÉS DE CADA EVALUACIÓN SE REALIZARON LOS AJUSTES NECESARIOS PARA ASEGURARSE DE QUE TODOS APRENDIERAN	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
10.	LA PLANEACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO PERMITIÓ EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA

II. HABILIDADES DEL INSTRUCTOR							
1.	PROYECTÓ UNA IMAGEN AGRADABLE	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
2.	DESPERTÓ Y MANTUVO EL INTERÉS DEL PARTICIPANTE	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
3.	PRESENTÓ ESQUEMAS GENERALES DE LOS TEMAS Y EXPLICÓ LOS OBJETIVOS A LOGRAR	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
4.	RELACIONÓ UN TEMA CON OTRO, REMARCÓ LO IMPORTANTE Y REALIZÓ SÍNTESIS Y CONCLUSIONES	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
5.	AYUDÓ A LA COMPRENSIÓN DE LOS TEMAS CON EJEMPLOS, ANALOGÍAS, ANÉCDOTAS, ETC.	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
6.	UTILIZÓ UN LENGUAJE, UN RITMO DE EXPOSICIÓN Y UN TONO DE VOZ APROPIADOS	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
7.	APOYÓ SU EXPOSICIÓN CON DESPLAZAMIENTOS EN EL AULA Y ADEMANES APROPIADOS	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA

8. OBSERVÓ A LOS PARTICIPANTES, LOS ESCUCHÓ Y LOS LLAMÓ POR SU NOMBRE	-SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
9. LOGRÓ LA PARTICIPACIÓN DE LA MAYORÍA DEL GRUPO	-SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
10. RECOMPENSÓ LOS ACIERTOS Y SEÑALÓ LOS ERRORES	-SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
11. LA INFORMACIÓN QUE PROPORCIONÓ FUE CLARA, COMPLETA Y CORRECTA	-SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
12. LAS REFERENCIAS DEL INSTRUCTOR INCLUYERON INFORMACIÓN ACTUALIZADA	-SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
13. ESTABLECIÓ RELACIONES AMISTOSAS CON LOS PARTICIPANTES	-SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA

III. ORGANIZACIÓN						
1. EL TIEMPO ENTRE LA PUBLICACIÓN DE LA INVITACIÓN PARA PARTICIPAR DE LA CAPACITACIÓN Y EL CIERRE DE INSCRIPCIONES FUE	-SUFICIENTE	4	3	2	1	INSUFICIENTE
2. LA INFORMACIÓN QUE SE LE PROPORCIONÓ SOBRE EL TRÁMITE DE INSCRIPCIÓN Y EL REGLAMENTO DE CAPACITACIÓN FUE	-COMPLETA	4	3	2	1	INCOMPLETA
3. EN GENERAL, EL TRATO QUE RECIBIÓ DEL PERSONAL ENCARGADO DE LA CAPACITACIÓN FUE	-BUENO	4	3	2	1	MALO
4. EL MATERIAL QUE SE UTILIZÓ (TRÍPTICOS, PLUMONES, PROYECTORES, ETC.) FUE PROPORCIONADO OPORTUNAMENTE Y EN BUENAS CONDICIONES	-SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
5. EN CUANTO A VENTILACIÓN, HIGIENE, OLUMINACIÓN Y MOBILIARIO, LAS INSTALACIONES FUERON	-ADECUADAS	4	3	2	1	INADECUADAS
6. LA SUPERVISIÓN QUE SE REALIZÓ FUE	-PERMANENTE	4	3	2	1	NULA
7. SE RESPETARON LAS FECHAS Y TIEMPOS ESTABLECIDOS	-SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
8. AL TERMINAR LA CAPACITACIÓN, SE ENCUENTRA	-SATISFECHO	4	3	2	1	INSATISFECHO

AHORA, POR FAVOR ANOTE LO QUE LE GUSTÓ Y NO LE GUSTÓ DE LA CAPACITACION, Y SUS SUGERENCIAS

GRACIAS.

FORMATO DE EVALUACIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN

CAPACITACIÓN : _____ FECHA : _____
 INSTRUCTOR : _____ HORARIO : _____
 COORDINADOR : _____ N.º DE PARTICIPANTES : _____
 LUGAR DE IMPARTICIÓN : _____

I. CONTENIDO DEL CURSO Y ESTRUCTURA DEL CURSO	PUNTAJE GRUPAL	% PROMEDIO	CALIFICACIÓN
1. LOS TEMAS REVISADOS SON APLICABLES A SU ACTIVIDAD LABORAL 2. LOS TEMAS REVISADOS RESPONDIERON A SUS INTERESES Y EXPECTATIVAS 3. EL DESARROLLO DE LOS TEMAS SE REALIZÓ DE LO SENCILLO A LO COMPLEJO 4. LAS DINÁMICAS DE TRABAJO PERMITIERON AL TRABAJADOR SER ACTIVO 5. LAS ACTIVIDADES VARIARON DE ACUERDO AL CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN 6. LAS ACTIVIDADES PERMITIERON LA SOCIALIZACIÓN DE LOS PARTICIPANTES 7. EL MATERIAL DIDÁCTICO (DIAPPOSITIVAS, TRÍPTICOS, LECTURAS, ETC.) FUE VARIADO Y APROPIADO 8. SE REALIZARON EVALUACIONES CONSTANTES 9. DESPUÉS DE CADA EVALUACIÓN SE REALIZARON LOS AJUSTES NECESARIOS PARA ASEGURARSE DE QUE TODOS APRENDIERAN 10. LA PLANEACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO PERMITIÓ EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS			
	PROMEDIO		
II. HABILIDADES DEL INSTRUCTOR	PUNTAJE GRUPAL	% PROMEDIO	CALIFICACIÓN
1. PROYECTÓ UNA IMAGEN AGRADABLE 2. DESPERTÓ Y MANTUVO EL INTERÉS DEL PARTICIPANTE 3. PRESENTÓ ESQUEMAS GENERALES DE LOS TEMAS Y EXPLICÓ LOS OBJETIVOS A LOGRAR 4. RELACIONÓ UN TEMA CON OTRO, REMARCÓ LO IMPORTANTE Y REALIZÓ SÍNTESIS Y CONCLUSIONES 5. AYUDÓ A LA COMPRENSIÓN DE LOS TEMAS CON EJEMPLOS, ANALOGÍAS, ANÉCDOTAS, ETC. 6. UTILIZÓ UN LENGUAJE, UN RITMO DE EXPOSICIÓN Y UN TONO DE VOZ APROPIADOS 7. APOYÓ SU EXPOSICIÓN CON DESPLAZAMIENTOS EN EL AULA Y ADEMANES APROPIADOS 8. OBSERVÓ A LOS PARTICIPANTES, LOS ESCUCHÓ Y LOS LLAMÓ POR SU NOMBRE 9. LOGRÓ LA PARTICIPACIÓN DE LA MAYORÍA DEL GRUPO 10. RECOMPENSÓ LOS ACIERTOS Y SEÑALÓ LOS ERRORES 11. LA INFORMACIÓN QUE PROPORCIONÓ FUE CLARA, COMPLETA Y CORRECTA			

12. LAS REFERENCIAS DEL INSTRUCTOR INCLUYERON INFORMACIÓN ACTUALIZADA 13. ESTABLECIÓ RELACIONES AMISTOSAS CON LOS PARTICIPANTES	PROMEDIO		
--	----------	--	--

III. ORGANIZACIÓN 1. EL TIEMPO ENTRE LA PUBLICACIÓN DE LA INVITACIÓN PARA PARTICIPAR DE LA CAPACITACIÓN Y EL CIERRE DE INSCRIPCIONES FUE 2. LA INFORMACIÓN QUE SE LE PROPORCIONÓ SOBRE EL TRÁMITE DE INSCRIPCIÓN Y EL REGLAMENTO DE CAPACITACIÓN FUE 3. EN GENERAL, EL TRATO QUE RECIBIÓ DEL PERSONAL ENCARGADO DE LA CAPACITACIÓN FUE 4. EL MATERIAL QUE SE UTILIZÓ (TRÍPTICOS, PLUMONES, PROYECTORES, ETC.) FUE PROPORCIONADO OPORTUNAMENTE Y EN BUENAS CONDICIONES 5. EN CUANTO A VENTILACIÓN, HIGIENE, OLUMINACIÓN Y MOBILIARIO, LAS INSTALACIONES FUERON 6. LA SUPERVISIÓN QUE SE REALIZÓ FUE 7. SE RESPETARON LAS FECHAS Y TIEMPOS ESTABLECIDOS 8. AL TERMINAR LA CAPACITACIÓN, SE ENCUENTRA	PUNTAJE GRUPAL	% PROMEDIO	CALIFICACIÓN
	PROMEDIO		

OBSERVACIONES GENERALES

Gerente General

CARTILLA DE CALIFICACIÓN

- I. Sume la puntuación que los participantes dieron en cada reactivo y anote el resultado en "**PUNTAJE GRUPAL**"
- II. Obtenga el porcentaje promedio realizando las siguientes operaciones:

$$\frac{PUNTAJE\ GRUPAL}{N^{\circ}\ DE\ PARTICIPANTES\ X\ 4} = \% \text{ PROMEDIO}$$

- III. Utilice la siguiente escala para poner la calificación:

PORCENTAJE	CALIFICACIÓN	ABREVIATURA
0% - 50%	Deficiente	D
51% - 70%	Regular	R
71% - 90%	Bueno	B
91% - 100%	Excelente	E

- IV. Obtenga el **PROMEDIO DE CADA ÁREA** sumando el **% PROMEDIO** y dividiendo entre el **NÚMERO DE REACTIVOS**. Utilice nuevamente la escala anterior para obtener la calificación correspondiente.

FORMATO DE SEGUIMIENTO - PCF – PCO 004

PLAN DE SEGUIMIENTO

UNIDAD PRODUCTIVA		Fecha de Seguimiento	
Objetivo del Seguimiento			
Avance de actividades.			
AREAS EN DONDE SE REALIZARÁ EL SEGUIMIENTO			
Fecha	Hora Inicio	Hora Fin	Observación

Gerente General

VIII. Referencias

VIII. Referencias

- Abascal, E. & Grande, I. (2005). *Análisis de Encuestas*. Madrid: Esic Editorial.
- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias: El diccionario* (2° edición) Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2006). *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2015). *Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias* (2° edición) Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Ayala, F. (2013). Aplicación de Evaluación de Desempeño por Competencias 180°, en el área de Contratos de la Gerencia de Exploración y Producción de Eppetroecuador (Tesis de Maestría). Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3722/1/T1313-MDTH-Ayala-Aplicacion.pdf>
- Brazzolotto, S. (2012). Aplicación de la Evaluación de Desempeño por Competencias a las Organizaciones (trabajo de grado). Recuperado de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf
- Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor.
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ª ed. México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- Jaques, E. & Cason, K. (1994). *Capacidad Humana* [traducido al español de Human Capability]. Falls Church: Cason Hall & Co. Publishers Ltda.
- Jolis, N. (1998). *Competencias y competitividad* [traducido al español de Compétences et Compétitivité]. París: Les Éditions D'Organisation.
- Levy-Leboyer, C. (1992). *La gestión de competencias* [traducido al español de La gestion des compétences]. París: Les Éditions D'Organisation.

- McClelland, D. (1999). *Motivación Humana* [traducido al español de Human Motivation]. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mejía, Y. (2012). Evaluación de Desempeño con enfoque en las competencias laborales (trabajo de grado). Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2012/05/43/Mejia-Yessika.pdf>
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competencias en el trabajo, modelos para el rendimiento superior* [traducido al español de Competence at work, models for superior performance]. Nueva York: John Wiley & Sons.

Anexos

ANEXO 1: CONSENTIMIENTO INFORMADO

Consentimiento Informado

La presente investigación está conducida por Víctor Ibar Prieto Pajares, estudiante de Administración, facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad César Vallejo de Trujillo.

El estudio tiene como objetivo determinar el nivel de desempeño por competencias de los colaboradores de la empresa Perro Calato del Centro Comercial Real Plaza de la ciudad de Trujillo.

Si usted accede a participar en este estudio, se le brindará una evaluación de desempeño por competencias, el cual mide el nivel de desempeño de las funciones en horas laborales, seguido de ello, se le pedirá leer atentamente y marcar los componentes y resolver individualmente, de acuerdo a su preferencia o criterio personal. Tendrá un tiempo de 15 minutos aproximadamente.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se obtenga será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

En caso, de surgir alguna duda e inquietud, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en el mismo. Así como también, puede retirarse del procedimiento en cualquier momento sin que eso lo perjudique. Agradezco de antemano su participación y colaboración. Por favor marque uno de los recuadros:

☐

Acepto participar voluntariamente en esta investigación.

☐

No acepto participar en esta investigación.

Firma del participante

ANEXO 2: GLOSARIO DE COMPETENCIAS – ALLES (2015)

COMPETENCIAS GENERALES

1. Calidad del trabajo: Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la *expertise*. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.

2. Compromiso: Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

3. Ética: Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizaciones. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aún en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende.

4. Orientación al cliente: Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios

clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.

5. Orientación a los resultados: Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

6. Desarrollo de relaciones: Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y calidad o redes de contactos con distintas personas.

7. Iniciativa: Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.

8. Productividad: Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por

9. Tolerancia a la presión: Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

ANEXO 3: FORMATO DE CUESTIONARIO

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

NOMBRES Y APELLIDOS : _____
ÁREA : _____
CARGO : _____
FECHA DE INGRESO : _____

EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Competencias generales

NIVEL	CALIDAD DEL TRABAJO	
*	Tiene un desempeño deficiente en su puesto de trabajo. No realiza sus funciones de acuerdo a los estándares requeridos para su puesto.	<input type="radio"/>
*	Colaborador que evidencia un excelente desempeño en su puesto de trabajo y cuenta con la capacidad de adquirir nuevos conocimientos y/o habilidades que pondrá en práctica para realizar cada vez mejor sus funciones.	<input type="radio"/>
*	Normalmente no destaca en su área de trabajo, pero conserva ciertos márgenes de calidad que lo mantienen en su puesto.	<input type="radio"/>
*	Optimiza los recursos materiales y humanos y los encamina hacia la excelencia en el desempeño de sus labores. Tiene capacidad de aprendizaje, lo que le permite crecer y optimizar su área de trabajo.	<input type="radio"/>

NIVEL	COMPROMISO	
*	Previene y supera obstáculos y se compromete integralmente en el cumplimiento y logro de objetivos.	<input type="radio"/>
*	Muestra actitud poco adecuada ante los objetivos de la organización.	<input type="radio"/>
*	Apoya en algunas decisiones y cumplimiento de objetivos.	<input type="radio"/>
*	Se compromete con la organización adecuadamente.	<input type="radio"/>

NIVEL	ÉTICA	
*	Su comportamiento es algo incoherente con lo que requiere la empresa. No proyecta una buena imagen.	<input type="radio"/>
*	Respeto los valores, normas y reglas de la empresa. Transmite una buena imagen personal según lo requiendo por la empresa.	<input type="radio"/>
*	Acata las normas y reglas de la empresa y trata de cumplirlas. Proyecta una buena imagen personal, sin llegar a ser un ejemplo.	<input type="radio"/>
*	Asume y respeta los valores, normas y reglas de su empresa por convicción propia, además de ser respetado por la integridad y calidad humana que demuestra en su desempeño.	<input type="radio"/>

NIVEL	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	
*	En ocasiones muestra cierta dificultad para identificar las necesidades del cliente, por lo que a veces no logra satisfacerlas apropiadamente.	<input type="radio"/>
*	Es capaz de identificar y satisfacer las necesidades de los clientes externos a través de la creación, prestación y promoción de servicios.	<input type="radio"/>
*	Mantiene una actitud de disponibilidad hacia el cliente para tratar de satisfacer sus necesidades.	<input type="radio"/>
*	Alinea los objetivos estratégicos de su área con los de sus jefes, lo que permite la identificación y satisfacción de las necesidades de los clientes a través de los servicios que ofrece la empresa.	<input type="radio"/>

NIVEL	ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	
*	Difícilmente cumple con sus funciones o cumple con lo justo según su parecer. Es un colaborador reacio a apoyar a otras áreas de la empresa e incluso a hacer horas extras.	<input type="radio"/>
*	Cumple con los objetivos estipulados por su área de manera conjunta con su equipo de trabajo. Para ello evalúa posibles riesgos y problemas e implementa su trabajo con las herramientas necesarias.	<input type="radio"/>
*	En ocasiones cumple con su trabajo y apoya a otras áreas siempre y cuando estos soliciten su participación.	<input type="radio"/>
*	Cumple con las funciones estipuladas en su trabajo, se plantea nuevos objetivos, aporta soluciones innovadoras y apoya a otras áreas para conseguir los objetivos de la universidad.	<input type="radio"/>

Competencias específicas

NIVEL	DESARROLLO DE RELACIONES	
*	Tiene dificultades para relacionarse con las demás personas. Es poco claro en su comunicación e incluso grosero cuando la persona no es de su agrado o cuando tiene un conflicto no resuelto.	<input type="radio"/>
*	Establece relaciones cordiales con todo tipo de personas, ya sean clientes o personal de la empresa. Acepta que el buen trato a las personas es una regla a seguir. Es claro y sabe escuchar, sus relaciones no necesariamente son a largo plazo aunque sí se anticipa a las necesidades de la otra persona.	<input type="radio"/>
*	Establece relaciones cordiales con todo tipo de personas, ya sean clientes y personal de la empresa, pero de acuerdo a sus intereses y no a los de la empresa; sabe escuchar cuando se interrelaciona. Sus relaciones son de contacto, es decir a corto plazo. No se anticipa, actúa cuando se lo proponen.	<input type="radio"/>
*	Sus relaciones son cordiales con todo tipo de personas, ya sean clientes o personal de la empresa. Acepta y entiende que el buen trato a las personas está por encima de los intereses personales, es claro y atento en sus interrelaciones. Se relaciona a largo plazo e indaga acerca de las potenciales necesidades de las otras personas.	<input type="radio"/>

NIVEL	INICIATIVA	
*	Capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión a largo plazo; actuar para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás, por medio de la elaboración de planes de contingencia.	<input type="radio"/>
*	Capacidad para adelantarse y prepararse frente a los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo.	<input type="radio"/>
*	Capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento, reconocer las oportunidades que se presentan y actuar para materializarlas, o bien enfrentarse inmediatamente con los problemas.	<input type="radio"/>
*	Habilidad para tomar decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir, actuar rápida y decididamente en una crisis.	<input type="radio"/>

NIVEL	PRODUCTIVIDAD	
*	No siempre cumple con los objetivos establecidos por sus superiores.	<input type="radio"/>
*	Realiza elevados volúmenes de trabajo inherentes a su cargo. Lo hace con la rapidez y calidad esperada.	<input type="radio"/>
*	Cumple rápidamente con los objetivos de productividad establecidos.	<input type="radio"/>
*	Realiza elevados volúmenes de trabajo inherentes a su cargo. Lo hace con rapidez y calidad y supera las expectativas de sus superiores.	<input type="radio"/>

NIVEL	TOLERANCIA A LA PRESIÓN	
*	En situaciones de mucha presión no saca adelante los trabajos encomendados.	<input type="radio"/>
*	Cumple con su trabajo en los plazos definidos así haya mucha presión de por medio.	<input type="radio"/>
*	Cumple con su trabajo incluso en momento de mucha presión de por medio.	<input type="radio"/>
*	Cumple siempre con los trabajos encomendados, antes de los plazos definidos y con la calidad requerida, así haya mucha presión por diferentes motivos.	<input type="radio"/>

NIVEL	TRABAJO EN EQUIPO	
•	Trabaja cooperativamente con el grupo en la búsqueda de un resultado	<input type="radio"/>
•	Valora y promueve el trabajo en equipo, y aprovecha las ventajas y beneficios del mismo para la consecución de objetivos de la organización	<input type="radio"/>
•	No colabora activamente para el cumplimiento de las metas en común	<input type="radio"/>
•	Antepone los objetivos de equipo y de la organización a los propios intereses y motiva a los colaboradores a actuar en el mismo sentido.	<input type="radio"/>

Gracias por su participación

ANEXO 4: CARTILLA DE ORDENACIÓN DE NIVELES

Competencias generales:

NIVEL	CALIDAD DEL TRABAJO	
D	Tiene un desempeño deficiente en su puesto de trabajo. No realiza sus funciones de acuerdo a los estándares requeridos para su puesto.	<input type="radio"/>
B	Colaborador que evidencia un excelente desempeño en su puesto de trabajo y cuenta con la capacidad de adquirir nuevos conocimientos y/o habilidades que pondrá en práctica para realizar cada vez mejor sus funciones.	<input type="radio"/>
C	Normalmente no destaca en su área de trabajo, pero conserva ciertos márgenes de calidad que lo mantienen en su puesto.	<input type="radio"/>
A	Optimiza los recursos materiales y humanos y los encamina hacia la excelencia en el desempeño de sus labores. Tiene capacidad de aprendizaje, lo que le permite crecer y optimizar su área de trabajo.	<input type="radio"/>

NIVEL	COMPROMISO	
A	Previene y supera obstáculos y se compromete integralmente en el cumplimiento y logro de objetivos.	<input type="radio"/>
D	Muestra actitud poco adecuada ante los objetivos de la organización.	<input type="radio"/>
C	Apoya en algunas decisiones y cumplimiento de objetivos.	<input type="radio"/>
B	Se compromete con la organización adecuadamente.	<input type="radio"/>

NIVEL	ÉTICA	
D	Su comportamiento es algo incoherente con lo que requiere la empresa. No proyecta una buena imagen.	<input type="radio"/>
B	Respeta los valores, normas y reglas de la empresa. Transmite una buena imagen personal según lo requerido por la empresa.	<input type="radio"/>
C	Acala las normas y reglas de la empresa y trata de cumplirlas. Proyecta una buena imagen personal, sin llegar a ser un ejemplo.	<input type="radio"/>
A	Asume y respeta los valores, normas y reglas de su empresa por convicción propia, además de ser respetado por la integridad y calidad humana que demuestra en su desempeño.	<input type="radio"/>

NIVEL	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	
D	En ocasiones muestra cierta dificultad para identificar las necesidades del cliente, por lo que a veces no logra satisfacerlas apropiadamente.	<input type="radio"/>
B	Es capaz de identificar y satisfacer las necesidades de los clientes externos a través de la creación, prestación y promoción de servicios.	<input type="radio"/>
C	Mantiene una actitud de disponibilidad hacia el cliente para tratar de satisfacer sus necesidades.	<input type="radio"/>
A	Alinea los objetivos estratégicos de su área con los de sus jefes, lo que permite la identificación y satisfacción de las necesidades de los clientes a través de los servicios que ofrece la empresa.	<input type="radio"/>

NIVEL	ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	
D	Difícilmente cumple con sus funciones o cumple con lo justo según su parecer. Es un colaborador reactivo a apoyar a otras áreas de la empresa e incluso a hacer horas extras.	<input type="radio"/>
B	Cumple con los objetivos estipulados por su área de manera conjunta con su equipo de trabajo. Para ello evalúa posibles riesgos y problemas e implementa su trabajo con las herramientas necesarias.	<input type="radio"/>
C	En ocasiones cumple con su trabajo y apoya a otras áreas siempre y cuando estos soliciten su participación.	<input type="radio"/>
A	Cumple con las funciones estipuladas en su trabajo, se plantea nuevos objetivos, aporta soluciones innovadoras y apoya a otras áreas para conseguir los objetivos de la universidad.	<input type="radio"/>

Competencias específicas:

NIVEL	DESARROLLO DE RELACIONES	
D	Tiene dificultades para relacionarse con las demás personas. Es poco claro en su comunicación e incluso gresero cuando la persona no es de su agrado o cuando tiene un conflicto no resuelto.	<input type="radio"/>
B	Establece relaciones cordiales con todo tipo de personas, ya sean clientes o personal de la empresa. Acepta que el buen trato a las personas es una regla a seguir. Es claro y sabe escuchar; sus relaciones no necesariamente son a largo plazo aunque sí se anticipa a las necesidades de la otra persona.	<input type="radio"/>
C	Establece relaciones cordiales con todo tipo de personas, ya sean clientes y personal de la empresa, pero de acuerdo a sus intereses y no a los de la empresa; sabe escuchar cuando se interrelaciona. Sus relaciones son de contacto, es decir a corto plazo. No se anticipa, actúa cuando se lo proponen.	<input type="radio"/>
A	Sus relaciones son cordiales con todo tipo de personas, ya sean clientes o personal de la empresa. Acepta y entiende que el buen trato a las personas está por encima de los intereses personales; es claro y atento en sus interrelaciones. Se relaciona a largo plazo e indaga acerca de las potenciales necesidades de las otras personas.	<input type="radio"/>

NIVEL	INICIATIVA	
A	Capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión a largo plazo; actuar para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás, por medio de la elaboración de planes de contingencia.	<input type="radio"/>
D	Capacidad para adelantarse y prepararse frente a los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo.	<input type="radio"/>
B	Capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento; reconocer las oportunidades que se presentan y actuar para materializarlas, o bien enfrentarse inmediatamente con los problemas.	<input type="radio"/>
C	Habilidad para tomar decisiones en momentos de crisis; tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir; actuar rápida y decididamente en una crisis.	<input type="radio"/>

NIVEL	PRODUCTIVIDAD	
D	No siempre cumple con los objetivos establecidos por sus superiores.	<input type="radio"/>
B	Realiza elevados volúmenes de trabajo inherentes a su cargo. Lo hace con la rapidez y calidad esperada.	<input type="radio"/>
C	Cumple rápidamente con los objetivos de productividad establecidos.	<input type="radio"/>
A	Realiza elevados volúmenes de trabajo inherentes a su cargo. Lo hace con rapidez y calidad y supera las expectativas de sus superiores.	<input type="radio"/>

NIVEL	TOLERANCIA A LA PRESIÓN	
D	En situaciones de mucha presión no saca adelante los trabajos encomendados.	<input type="radio"/>
B	Cumple con su trabajo en los plazos definidos así haya mucha presión de por medio.	<input type="radio"/>
C	Cumple con su trabajo incluso en momento de mucha presión de por medio.	<input type="radio"/>
A	Cumple siempre con los trabajos encomendados, antes de los plazos definidos y con la calidad requerida, así haya mucha presión por diferentes motivos.	<input type="radio"/>

NIVEL	TRABAJO EN EQUIPO	
B	Trabaja cooperativamente con el grupo en la búsqueda de un resultado.	<input type="radio"/>
C	Valora y promueve el trabajo en equipo, y aprovecha las ventajas y beneficios del mismo para la consecución de objetivos de la organización.	<input type="radio"/>
D	No colabora activamente para el cumplimiento de las metas en común.	<input type="radio"/>
A	Antepone los objetivos de equipo y de la organización a los propios intereses y motiva a los colaboradores a actuar en el mismo sentido.	<input type="radio"/>

ANEXO 5: CARTILLA DE CALIFICACIÓN

GRADO	PUNTUACIÓN	NIVEL
A	4	Alto o superior
B	3	Bueno
C	2	Minimamente aceptable
D	1	Insatisfactorio

Competencias generales:

	GRADO	PUNTOS	NIVEL
Calidad del Trabajo			
Compromiso			
Ética			
Orientación al Cliente			
Orientación a los Resultados			

Competencias específicas:

	GRADO	PUNTOS	NIVEL
Desarrollo de Relaciones			
Iniciativa			
Productividad			
Tolerancia a la Presión			
Trabajo en Equipo			

ANEXO 6: VALIDACIÓN DE JUECES

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Luz Angelita Mancado Vergara, titular
del DNI N° 18410664, de profesión
Ing Industrial, ejerciendo
actualmente como Docente Universitaria, en la
Institución UCV, UPN.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación al personal que labora en "Parró Calato"

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				✓
Amplitud de contenido				✓
Redacción de los Ítems				✓
Claridad y precisión				✓
Pertinencia				✓

En Trujillo, a los 13 días del mes de Junio del 2017

Luz Angelita Mancado Vergara
Firma

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Amor F. Pozueta Rivero, titular
del DNI N° 17821620, de profesión
Administración, ejerciendo
actualmente como Docente Universitario, en la
Institución UCV.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación al personal que labora en _____

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				✓
Amplitud de contenido				✓
Redacción de los Ítems				✓
Claridad y precisión				✓
Pertinencia				✓

En Trujillo, a los 13 días del mes de junio del 2017

Amor F. Pozueta Rivero
Firma

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, José Paredes Alvarado, titular
del DNI N° 18084228, de profesión
Administrador, ejerciendo
actualmente como Docente Universitario, en la
Institución UCV.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de
Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación al
personal que labora en "Perro Caldo".

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las
siguientes apreciaciones

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems				✓
Amplitud de contenido				✓
Redacción de los ítems				✓
Claridad y precisión				✓
Pertinencia				✓

En Trujillo, a los 12 días del mes de Junio del 2017.


Firma

ANEXO 7: TABLAS DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

Tabla N°5

Puntaje de la Validez del Cuestionario de Evaluación de Desempeño por Competencias

Indicadores	Evaluadores		
	1	2	3
1	5	5	5
2	5	5	5
3	5	5	5
4	5	5	5
5	5	5	5
6	5	5	5
7	5	5	5
8	5	5	5
9	5	5	5
10	5	5	5

Tabla N°6

Validez del Cuestionario de Evaluación de Desempeño por Competencias

Indicadores	Evaluadores			$\sum r_i$	Promedio r_i	Proporción de rangos de cada ítem	Pe
	1	2	3				
1	5	5	5	15	5	1,67	0,07
2	5	5	5	15	5	1,67	0,07
3	5	5	5	15	5	1,67	0,07
4	5	5	5	15	5	1,67	0,07
5	5	5	5	15	5	1,67	0,07
6	5	5	5	15	5	1,67	0,07
7	5	5	5	15	5	1,67	0,07
8	5	5	5	15	5	1,67	0,07
9	5	5	5	15	5	1,67	0,07
10	5	5	5	15	5	1,67	0,07
Total	50	50	50	150	50	16,67	0,67

- **Coefficiente de Proporción de Rangos Corregidos**

$$CRP = \frac{ppri}{N} \rightarrow CRP = \frac{16,67}{10} = 1,67$$

$$CPRc: CPR - Pe$$

$$CPRc: 1,67 - 0,67$$

$$CPRc: 1 \rightarrow \textbf{Muy alta}$$

Tabla N°7

Interpretación del coeficiente de validez

Interpretación		
Mayor que	Menor igual que	Validez y concordancia
0	0,4	Bajo
0,4	0,6	Moderado
0,6	0,8	Alta
0,8	1	Muy alta

Tabla N°8

Alfa de Cronbach para el coeficiente de Confiabilidad del Cuestionario de Evaluación de Desempeño por Competencias

Alfa de Cronbach		Alfa estandarizada
Varianza de los ítems	SPSS	Factor
0.84	0.84	0.82

Tabla N°9*Interpretación del coeficiente de Confiabilidad*

Interpretación		
Mayor que	Menor igual que	Nivel
0	0,60	Inaceptablemente baja
0,61	0,79	Baja
0,8	0,89	Moderada
0,9	1	Elevado

ANEXO 8: CONSTANCIA DE EVALUACIÓN

CONSTANCIA DE RECOLECCION DE DATOS

EL QUE SUSCRIBE:

GERENTE GENERAL DE PERRO CALATO FASTFOOD

HACE CONSTAR:

Que el Sr. **Victor Ibar Prieto Pajares** identificado con DNI N° 72445658, estudiante del X ciclo de la escuela de Administración de la Universidad Cesar Vallejo, ha recolectado datos correspondientes al desarrollo de su trabajo de investigación en Perro Calato Fastfood ubicado en **Centro Comercial Real Plaza**, en la ciudad de Trujillo.

Se expide el presente documento, a petición de la interesada

Trujillo, 11 de setiembre del 2017

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Victor Ibar Prieto Pajares', written over a horizontal line.

ANEXO 9: MANUALES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

MANUAL PARA EL EVALUADOR DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

INDICE

Introducción	3
Objetivos	4
- Objetivo específico	4
- Objetivo general	4
Perfil del evaluador	5
Marco Conceptual	6
Beneficios de la Evaluación de Desempeño	7
Responsabilidades en el Evaluación del Desempeño	8
- Gerente o Supervisor	8
- El Evaluado	9
- En Equipo de Trabajo	9
Errores de la evaluación	9
- Errores de Implementación	9
- Errores Humanos	10
Métodos y técnicas de la Evaluación del Desempeño	12
Métodos Basados En El Desempeño Futuro	17

INTRODUCCION

El proceso de Evaluación de Desempeño ayuda a poder tener una idea general sobre el desempeño del trabajador y poder así detectar aquellas debilidades y fortalezas dando énfasis a aquellas competencias con las que cuenta el trabajador y de este modo poder desarrollar aquellas que lo requieran para poder mejorar su desempeño y rendimiento eficiente.

Este presente manual de evaluación tiene el objetivo fundamental de dotar a la organización de una herramienta técnica, que servirá como guía, el cual permitirá al usuario del presente material poder evaluar el desempeño de los trabajadores de manera óptima y eficaz, a través la cual se logrará obtener una estadística informativa que dará a conocer los progresos que está teniendo de acuerdo al desenvolvimiento laboral de los empleados de la empresa.

OBJETIVOS

Objetivo General

El manual de Evaluación del Desempeño tiene como objetivo general optimizar la evaluación y acreditación de competencias profesionales, garantizando su homogeneidad y fiabilidad. Así mismo de instruir, capacitar al evaluador, dotándole de información requerida para el conocimiento necesario de la aplicación.

Objetivos Específicos

- Proporcionar información a los evaluadores ya sea con o sin experiencia de esta función.
- Capacitar a los evaluadores antes de realizar la evaluación
- Facilitación de instrumentos requeridos y necesarios para la aplicación adecuada de la evaluación del desempeño.

4

PERFIL DEL EVALUADOR

La persona encargada de llevar a cabo esta tarea de evaluar el desempeño laboral de otras personas debe poseer atributos personales que les permitan actuar con apego a los principios de la evaluación, los cuales deben ser:

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|
| ✓ Proactivo | ✓ Seguro de sí mismo |
| ✓ Imparcial | ✓ Independiente |
| ✓ Ético | ✓ Discreto |
| ✓ Tenaz | ✓ Honesto |
| ✓ Persistente | ✓ Analítico |
| ✓ Orientado al logro de objetivos | ✓ Observador |
| ✓ Comunicador | ✓ Activamente consciente del entorno |
| ✓ Crítico | ✓ físico y las actividades |
| ✓ Versátil | ✓ Trabaja en equipo |

5

MARCO CONCEPTUAL

La Evaluación del Desempeño es entendida como aquel proceso mediante el cual una organización mide la contribución que le aporta un empleado.

Para **Harper & Lynch** [1992], plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

Entre los beneficios que trae consigo esta herramienta, tenemos:

- ✓ Hace llegar la Estrategia Empresarial a todas las personas de la organización.
- ✓ Concentrar y dirigir a los empleados al logro de los objetivos empresariales.
- ✓ Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

6

BENEFICIOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La evaluación de Desempeño da un aporte muy valioso a las empresas sobre aquellas aptitudes y habilidades que son necesarias por parte de los trabajadores para que de esta forma logren desempeñarse con eficacia y obtener así un rendimiento satisfactorio por su parte.

De este modo se podría decir que la evaluación del desempeño beneficia a las organizaciones para:

- 1. Informar las expectativas que la organización tiene con relación al rendimiento por parte de los trabajadores.
- 2. Crear un vínculo entre trabajadores y resultados.
- 3. Informar a los trabajadores sobre su desempeño y los logros que obtuvieron a base de ello y ante ello poder recompensar más objetivamente a las personas que alcanzan los objetivos trazados.
- 4. Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- 5. Transmitir los valores culturales de la organización
- 6. Detectar necesidades de formación.

7

RESPONSABILIDAD EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

De Gerente o Supervisor:

En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño personal, se recurre al órgano de recursos humanos, con función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados, mediante el esquema trazado por el sistema de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, con miras que cada gerente sea gestor de su personal.

8

El Evaluado:

Algunas organizaciones más democráticas permiten que al mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación. En estas organizaciones cada colaborador autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

El Equipo de Trabajo:

El equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más.

En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

ERRORES DE LA EVALUACION

Errores De Implementación

- **Proximidad:** Es cuando algún acontecimiento reciente ya sea positivo o negativo afecta a la

9

evaluación, olvidando su desempeño general a lo largo del periodo de evaluación.

- **Error de método:** Cuando se diseña mal el sistema por elegir mal los factores de evaluación.
- **Plan de acción.** Cuando existe un error en la aplicación de la técnica.

Errores Humanos

- **Benevolencia o lenidad:** Es cuando se asume la postura del “buena gente” y entonces solo otorgan puntajes en los niveles altos de la calificación, sin discriminar adecuadamente los factores o características del puesto que tienen bajo puntaje.
- **Rigor o severidad:** Es lo opuesto al anterior, se califica con muy bajos puntajes, es cuando el evaluador asume una postura de malo injustificadamente o considera que todos son ineptos.

10

- **Parcialidad:** Es cuando los evaluadores califican tendenciosamente para favorecer a algunos puestos, que son de su área o lo ocupan personas que son sus amigas, esta puede ser una sobre o infra calificación.
- **Tendencia central:** Este error surge cuando en la evaluación el evaluador para evitarse conflictos o simplemente de ser “equitativo” con todos califica en el nivel intermedio o regular por temor sin tomar en cuenta las calificaciones extremas.
- **Prejuicios:** Este error se produce porque los evaluadores tienen algún prejuicio, mal concepto o idea negativa del puesto, del jefe del área o de la persona que ocupa el puesto, por tanto califican con gran distorsión, sin ceñirse a los factores. Puede originarse en el cargo étnico, lugar de procedencia, religión, nivel socioeconómico, etc. También por prejuicio pueden calificar excesivamente alto.
- **Efecto del halo o destumbramiento:** Es cuando se realiza la evaluación considerando solo un factor

11

resaltante o perjudicial para el trabajador, por ejemplo una secretaria guapa aun cuando no sabe digitar como mecanógrafa y comete errores frecuentes se le califica alto solo porque tiene una buena figura y un rostro agradable.

- **Error por indulgencia:** El error por indulgencia es la tendencia de un supervisor de calificar a un empleado más alto de lo que su rendimiento justifica. Las razones por las que un supervisor puede hacer esto podrían incluir evitar confrontaciones o la sensación de que al darle al empleado una calificación alta, va a trabajar más duro para cumplir con esa calificación.

MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- **Método de escala gráfica o escalas de puntuación:** Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados, es un formulario de doble

12

entrada que contiene filas horizontales y columnas verticales, las horizontales representan los factores de evaluación de desempeño y las verticales representan los grados de variación de los factores. Los resultados expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores. Existen tres tipos:

- **Escalas gráficas continua:** en este tipo de escala solo están definidos los extremos, la evaluación de desempeño puede estar situada en cualquier punto de la línea que los une, existe un límite mínimo y un límite máximo de variación del factor de evaluación.
- **Escalas gráficas semicontinua:** es igual a la anterior lo único es que incluye puntos intermedios definidos entre los extremos (límite mínimo y límite máximo) para facilitar la evaluación.
- **Escalas gráficas discontinuas:** la posición de los marcadores ya están fijadas y descritas con anterioridad, el evaluador solo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del empleado.

13

Entre sus ventajas tenemos que es de fácil comprensión y de aplicación sencilla, los evaluadores requieren escasa capacitación y puede ser aplicado a grandes cantidades de personas. Sus desventajas son las distorsiones involuntarias, la retroalimentación se ve menoscabada, el empleado tiene poca oportunidad de mejorar aspectos deficientes o de reforzarlos, es rutinaria y generaliza los resultados de las evaluaciones.

- **Lista de verificación:** la persona que evalúa selecciona oraciones que describe el desempeño del empleado y sus características independiente de la opinión del supervisor o gerente. El departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. Tiene la ventaja de ser un sistema económico, de fácil aplicación, escasa capacitación de los evaluadores y es estandarizado. Sus desventajas son las distorsiones de interpretaciones equivocadas de algunos puntos y la asignación de valores inadecuados por parte del departamento de evaluación.

14

➤ **Método de selección forzada:** se evalúa el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual, se elabora un bloque de dos, cuatro o más frases donde el evaluador está forzado a elegir solo una o dos frases, las que más se aplique al desempeño del trabajador. Entre sus ventajas tenemos que reduce las distorsiones introducida por el evaluador, es de aplicación sencilla, no requiere preparación previa del evaluador.

Como desventajas tenemos que su aplicación e implementación es muy compleja, exige una planeación muy cuidadosa y demorada es un método comparativo, discriminatorio y presenta resultados globales, no permite la retroalimentación, distingue empleados buenos, medios e insuficientes sin dar mayor información.

- **Método del registro de acontecimientos críticos:** requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, en este documento el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado. Es útil para proporcionar retroalimentación al

15

empleado, reduce la distorsión, depende de la precisión del registro que lleve el evaluador.

- **Escala de calificación conductual:** utiliza el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. A partir de las descripciones de desempeños aceptables y desempeños inaceptables obtenidas de diseñadores de puestos se determinan parámetros objetivos que permitan medir el desempeño.
- **Método de investigación de campo:** se basa en entrevistas realizadas por un especialista en evaluación con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de los subordinados, se buscan las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones para emitir un diagnóstico del desempeño del evaluado y planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO FUTURO

Este método se centra en el desempeño venidero mediante la evaluación potencial del empleado o el establecimiento de objetivos, existen cuatro técnicas:

- **Auto evaluación:** cada persona evalúa su propio desempeño como medio de alcanzar las metas y los resultados fijados.
- **Administración por objetivos:** el supervisor y el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables, permite el ajuste periódico de los objetivos para asegurar el logro de los mismos, los comentarios se centran en estos y no en la personalidad individual.
- **Evaluaciones psicológicas:** se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es evaluar el potencial del individuo y no su desempeño anterior.
- **Métodos de los centros de evaluación:** se contrata un centro especializado en evaluación que se encarga de realizar evaluaciones múltiples por múltiples evaluadores. Se somete al

trabajador a una evaluación inicial, luego se selecciona a un grupo especialmente idóneo y se somete a una entrevista en profundidad, a exámenes psicológicos, se estudia los antecedentes personales, participan en mesa redonda y en ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, durante todas estas actividades los empleados van siendo calificados por un grupo evaluador.

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL EVALUADO

INDICE

Introducción	3
Finalidad	4
Objetivos	5
– Objetivo General	5
– Objetivo Específicos	5
Participantes	6
Beneficios de la evaluación del desempeño a los trabajadores	8
La comunicación	11
Aplicación de la evaluación de desempeño	13
Entrevista de evaluación de desempeño	16

INTRODUCCION

La práctica de la Evaluación del Desempeño, es una herramienta de gestión de competencias que la organización brinda para la mejora de sus colaboradores. Este proceso va ayuda a detectar debilidades y fortalezas del capital humano en aquellas competencias con las que cuenta el colaborador y a desarrollar las que lo requieran para lograr un desempeño eficiente.

El presente documento pretende ser una guía para la Evaluación del Desempeño. Así, el colaborador se instruirá para llevar a cabo la evaluación y obtener un autoanálisis de su rendimiento de una manera oportuna y por medio de la empresa va a obtener resultados de manera positiva.

FINALIDAD

El propósito de esta guía es conocer el proceso que requiere la Evaluación del Desempeño y así realizar una justa y objetiva evaluación de los empleados. Además, nos permite entrenar a los empleados en materia de cómo evaluar el desempeño de sus colaboradores.

Cada evaluado deberá conocer el contenido de los formularios de evaluación del desempeño que se van a utilizar para su correcto llenado.

I. OBJETIVOS**1.1. OBJETIVO GENERAL**

La Evaluación del Desempeño tiene por objetivo poder hacer una estimación cuantitativa y cualitativa, por parte de los jefes inmediatos, del grado de eficacia con que los trabajadores llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades en sus puestos de trabajo.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- La mejora del desempeño laboral.
- El reajuste de las remuneraciones.
- La ubicación de los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas.
- La rotación y promoción de colaboradores.

- La detección de necesidades formativas en los trabajadores.

II. PARTICIPANTES

- 2.1. El superior jerárquico:** es el que asume la responsabilidad del proceso de evaluación, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño personal, se recurre al órgano de recursos humanos, con función de staff, para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de

línea evaluando el trabajo de los subordinados, mediante el esquema trazado por el sistema de trabajo.

Criterios a tener en cuenta por el superior:

- ⊗ Ser objetivo e imparcial.
- ⊗ Remitirse exclusivamente al trabajo encomendado.
- ⊗ No tener en cuenta la antigüedad ni otros factores personales.
- ⊗ Plantear el proceso como elemento de apoyo para que el evaluado conozca qué debe mejorar, de qué forma y con qué ayudas puede contar.

2.2. El evaluado: es el que mejor conoce cómo ha desarrollado su propio trabajo y, debe conocer el Sistema de Evaluación, teniendo en cuenta los siguientes términos:

- ◆ Mantener una actitud positiva ya que se trata, fundamentalmente, de orientarle en la mejora.
- ◆ Expresar razonadamente los puntos en que tenga alguna discrepancia.
- ◆ Sacar conclusiones sobre la mejora en el desempeño de su puesto.
- ◆ Qué debe hacer, cómo, y con qué ayudas de la empresa puede contar.

2.3. Área de Recursos Humanos: el área de recursos humanos o de personal, responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño de sus empleados, la cual se procesa e interpreta.

III. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

3.1. Beneficios para el jefe.

Con una buena evaluación, se consigue mejorar el desempeño y el comportamiento de los colaboradores; para ello, se establecen medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de los empleados, fomentando la comunicación en la organización para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

3.2. Beneficios para el trabajador.

Gracias a la evaluación, el trabajador es conocedor de las reglas de juego, es decir, de los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus colaboradores. También consigue dar a conocer cuáles son las expectativas del superior acerca de su desempeño (sus fortalezas y debilidades), así como ser conocedor de las medidas que toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.) y, las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por cuenta propia, etc.).

3.3. Beneficios para la organización.

La organización obtiene una evaluación del potencial humano a corto, medio y largo plazo, así como una identificación de los trabajadores que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, o por el contrario, disponen de condiciones para ascender o ser transferidos.

De igual modo, la organización se beneficia de una política de recursos humanos, que ofrece oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), y estimula la productividad y mejora las relaciones humanas en el trabajo.

IV. LA COMUNICACIÓN

Los resultados de la Evaluación del Desempeño es conveniente que sean comentados personalmente con el evaluado, ya que aporta unos beneficios importantes entre los que destacan:

- Cada persona tiene así una información directa de cómo es valorado su trabajo en la empresa, conoce qué aspectos debe mejorar y con qué ayudas puede contar.
- Este proceso constituye para el evaluado un factor de motivación importante.
- Se mejora el grado de comunicación entre jefes y subordinados.

Los resultados de la evaluación del desempeño es conveniente que sean comentados personalmente con el evaluado, ya que aporta unos beneficios importantes entre los que destaca:

- Cada persona tiene así una información directa de cómo es valorado su trabajo en la empresa, conoce que aspectos debe mejorar y con qué ayudas puede contar.
- Este proceso constituye para el evaluado un factor la motivación importante.

V. APLICACIONES DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

5.1. Retribución

Permite incorporar en este proceso un factor de gran motivación como es, que se reconozca y contemple en la retribución, un componente diferenciador debido al propio desempeño de cada persona.

5.2. Formación

Las necesidades de mejorar de los evaluados son alcanzables, muy frecuentemente, vía formación por lo que la Evaluación del Desempeño constituye una base importante

para elaborar el Plan de Formación de la empresa.

5.3. Adecuación persona/puesto

Es un elemento de apoyo importante para conseguir el mejor encaje de las personas en las organizaciones. En ocasiones, una baja evaluación puede ser debida a que esa persona no está en el puesto adecuado, lo que se puede apreciar con el análisis y seguimiento de la evaluación.

5.4. Análisis de potencial

Las personas tienen muchas más competencias que las que normalmente emplean en su trabajo, y a través del proceso

de evaluación y, de la comunicación de resultados, se puede detectar este potencial que el trabajador podría aportar a la empresa en su puesto de trabajo o incluso en otros.

5.5. Motivación

En este objetivo tan perseguido por la empresa, tiene incidencia la Evaluación del Desempeño. La propia satisfacción que supone el conocer cómo es valorado uno en su trabajo y, qué debe hacer para mejorar. La consideración hacia el evaluado, que en función de esa evaluación pueden derivarse futuras mejoras profesionales o económicas, supone también un componente de motivación importante.

VI. ENTREVISTA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

- Analizar el desempeño del empleado, ayudarle a fijar objetivos y sugerirle medio para alcanzarlos.
- Dar al subordinado una idea clara de cómo está desempeñando sus trabajo (retroalimentación)
- Aclarar los problemas de trabajo con el empleado y establecer metas de desempeño medibles y un plan de acción.
- Estimular relaciones personales más fuertes entre jefes y los subordinados, mejorando la comunicación dentro de la organización.
- Eliminar o reducir discrepancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando el empleado no goza de asesoría planeada.

- El Jefe inmediato debe justificar su apreciación evaluativa ante su funcionario(a) acerca del NIVEL con el que decidió evaluar su rendimiento en cada VARIABLE DEL DESEMPEÑO.